

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

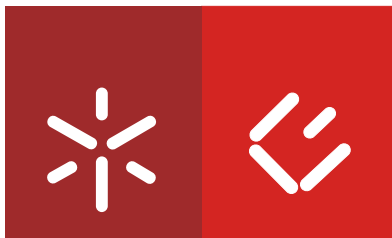
Joana Cristina Ferreira da Costa

**Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório**

Joana Cristina Ferreira da Costa **Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório**

UMinho | 2012

Dezembro de 2012



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joana Cristina Ferreira da Costa

## **Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Gina Gaio Santos**

Dezembro de 2012

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **– AGRADECIMENTOS –**

Encerro este capítulo com a certeza, que de hoje em diante tudo será diferente. E, ao finalizar este trabalho, devo agradecer a algumas pessoas sem as quais a sua realização não teria sido concretizada.

Um obrigado a todos que se cruzaram comigo durante este processo, que de uma ou de outra forma me ajudaram a chegar aqui e que me fizeram uma pessoa mais forte. Um agradecimento especial à Doutora Benilde Oliveira e à Doutora Sónia Silva.

Aos amigos, pelos bons momentos, pela ajuda, críticas e por terem animado os meus dias.

Agradeço aos meus pais por me terem ajudado a vários níveis e pelo apoio de sempre. Também o encerramento desta fase é importante para eles e por esse motivo lhes dedico este trabalho.

Agradeço a todos os envolvidos no estudo, empresas e colaboradores.

Agradeço especialmente à Doutora Gina Santos pelo tempo que disponibilizou, pelo encorajamento nos momentos menos bons e por todo o apoio prestado no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os que me fazem feliz!

**TÍTULO:** Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório

**PALAVRAS-CHAVE:** Conciliação entre o trabalho e família; responsabilidade social das empresas

**– Resumo –**

Numa sociedade cada vez mais competitiva é exigido aos trabalhadores que desempenhem na perfeição os seus papéis, quer no mundo do trabalho quer no seio familiar. As exigências das duas esferas geram conflitos que afetam o desempenho das pessoas. A tentativa de conciliar o trabalho e a família torna-se crescentemente num desafio para os trabalhadores e para as empresas. Para percebermos os conceitos explorados foi feita uma revisão da literatura, destacando o que já foi estudado a este respeito. Além disso, apresentamos as linhas gerais da legislação e alguns estudos que nos ajudam a perceber as estratégias das famílias e das empresas na dinâmica da conciliação entre o trabalho e a família.

Este estudo tem por objetivo compreender as dificuldades que advêm da tentativa desta conciliação e que estratégias são definidas, quer pelas famílias quer pelas empresas, para ultrapassar os obstáculos. Para tal, selecionou-se para objeto de estudo um grupo de empresas e colaboradores.

A recolha de informação qualitativa obteve-se através da realização de entrevistas semiestruturadas a onze diretores de recursos humanos e vinte e cinco colaboradores dessas empresas, de ambos os sexos, de várias faixas etárias e diferentes tipos de organização familiar. O tratamento dos dados foi agrupado por categorias temáticas e analisado pela frequência dos fenómenos em análise.

Dos resultados obtidos foi possível extrair as seguintes conclusões: (1) a questão da conciliação entre o trabalho e a família não é exclusiva das famílias com menores a cargo. Identificamos as dificuldades das famílias monoparentais, das famílias com dependentes idosos ou deficientes a cargo e ainda os desafios que os trabalhadores sem dependentes enfrentam; (2) A questão da maternidade no caso de profissões mais exigentes revelou-se uma forma de escape para os problemas e exigências da profissão; (3) As empresas, quer numa base de interesse económico quer numa base assente na política da responsabilidade social, desenvolvem um conjunto de medidas que visam facilitar a conciliação entre o trabalho e a família, destacando-se os apoios às trabalhadoras com filhos menores.

Por último, destacamos alguns aspetos relevantes que podem servir de pistas para futuras investigações, nomeadamente a questão dos dependentes idosos, numa sociedade cada vez mais envelhecida.

**Title:** Work and family life conciliation practices: An exploratory study

**Key-Words:** Work and family balance, corporate social responsibility

**– Abstract –**

In an increasingly competitive society it is required that workers perform their roles to perfection, not only in the workplace but in the family as well. The constraints of these two spheres generate conflicts that affect the individuals' performance. The attempt to balance work and family becomes an increasing challenge for both workers and companies. To understand the phenomena under study we conducted a literature review highlighting what has been studied in this regard. In addition, we present the outline of legislation and some studies that help us understand the strategies of families and companies in the dynamics of balancing work and family.

This study aims to understand the difficulties that arise from the attempt to conciliate work and family and the strategies that are developed either by the families or the companies to overcome obstacles. To this end, we selected for study a group of companies and employees.

The collection of qualitative data was obtained by conducting semi-structured interviews to eleven human resources directors and twenty-five employees of these companies, of both sexes, of different ages and diverse types of family structure. The data was grouped by thematic categories and analyzed by the frequency of the phenomenon under consideration.

From the results it is possible to draw the following conclusions: (1) the need to balance and conciliate work and family is not specific of families with dependent children. We identified the difficulties of single parents, families with elderly dependents or disabled dependents and also the challenges that workers without dependents have to face; (2) The issue of motherhood in demanding professions proved to be a way of escaping from professional problems and demands; (3) Companies, either on the sole basis of economic interest or on the basis of a true policy of social responsibility, develop a set of practices to facilitate the reconciliation between work and family, especially the support for workers with dependent children.

Finally, we highlight some relevant aspects that may provide evidences for future research, for instance, the issue of elderly dependents in an increasingly aging society.

## **– ÍNDICE GERAL –**

Introdução .....	1
Capítulo I. Revisão da literatura .....	3
1. Evolução Socioprofissional na segunda metade do Séc. XX .....	3
2. Definição e conceptualização de conciliação entre o trabalho e a família .....	8
3. Responsabilidade Social Corporativa e políticas de conciliação entre o trabalho e a família .....	14
3.1. Definição e concetualização da Responsabilidade Social Corporativa .....	14
3.2. Políticas e programas orientados para a conciliação entre o trabalho e a família .....	16
3.2.1. Licenças para pais e mães trabalhadores .....	17
3.2.2. Criação de serviços para as crianças .....	19
3.2.3. Criação de serviços para prestação de cuidados a idosos .....	20
3.2.4. Flexibilização da organização do trabalho .....	21
4. Resultados da adoção de políticas de conciliação nas perspetivas organizacional e individual .....	23
4.1. Vantagens para a organização .....	23
4.2. Vantagens para o indivíduo .....	23
Capítulo II. Operacionalização do estudo .....	25
5. Metodologia e caracterização da população em análise .....	25
5.1. Caracterização das empresas participantes do estudo .....	25
5.2. Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação do tipo qualitativo .....	26
5.2.1. A técnica da entrevista como método de recolha de dados .....	27
5.3. Caracterização dos participantes do estudo .....	30
5.4. Apresentação da grelha de análise utilizada no estudo empírico .....	35
Capítulo III. Análise de resultados .....	38
6. Áreas funcionais de atuação de Gestão de Recursos Humanos e factores de satisfação no trabalho ....	38
6.1. Responsabilidade social da empresa: dimensão tripartida .....	43
6.2. Práticas implementadas ao nível das políticas de conciliação entre o trabalho e a família .....	44

6.3. Motivações de investimento das empresas para a responsabilidade social e nas medidas de conciliação.....	53
7. Discussão dos resultados.....	59
7.1. As medidas de conciliação implementadas no quadro da responsabilidade social e as perceções dos trabalhadores quanto ao seu impacto .....	59
7.2. Gestão do conflito entre o trabalho e a família.....	62
8.1. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras.....	67
 Anexos .....	 76
Guião de Entrevista .....	76



## **– ÍNDICE DE QUADROS –**

Quadro 1 - Relação entre o sexo e o estado civil dos entrevistados .....	31
Quadro 2 - Relação entre a idade e o sexo.....	31
Quadro 3 - Relação entre a idade e o estado civil .....	31
Quadro 4 - Relação entre o sexo e as habilitações académicas.....	32
Quadro 5 - Número de filhos dos entrevistados .....	32
Quadro 6 - Relação entre o sexo e o número de filhos .....	32
Quadro 7 - Relação entre o sexo e o estado civil dos entrevistados .....	33
Quadro 8 - Relação entre o sexo e a idade dos entrevistados .....	33
Quadro 9 - Relação entre a idade e o estado civil .....	34
Quadro 10 - Relação entre o sexo e as habilitações académicas.....	34
Quadro 11 - Número de filhos dos entrevistados .....	34
Quadro 12 - Fase de vida dos filhos dos participantes .....	35
Quadro 13 - Apresentação da relação entre o trabalho e a família por parte das organizações.....	36
Quadro 14 - Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos trabalhadores.....	37

## **– INTRODUÇÃO –**

É frequente dizer-se que o trabalho consome muito do nosso tempo e que nem sempre nos empenhamos como devíamos no contexto da vida familiar, por este motivo a conciliação entre o trabalho e a família é frequentemente apontada como fonte de conflito. Apesar disso as famílias têm-se mostrado capazes de lidar com as exigências dos dois papéis, e, por este motivo, se torna importante perceber quais as estratégias que as famílias adotam para ultrapassar o conflito que deriva desta conciliação. Paralelamente, a inserção de um número cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho alterou os modos de funcionamento quer da esfera laboral, quer da esfera familiar. O crescente interesse dos académicos por esta temática tem demonstrado a evolução na forma como as famílias e as empresas encaram a conciliação entre o trabalho e a família. A adaptação às novas formas de organização familiar também afeta a realidade das empresas e por este motivo se torna essencial perceber qual o papel que esta desempenha na conciliação entre o trabalho e a família. Tendo em conta as mudanças socioprofissionais, este estudo pretende decodificar as estratégias que famílias e empresas adotam nos desafios da conciliação entre o trabalho e a família.

O trabalho realizado divide-se em duas partes. A primeira parte desenvolve os conceitos abordados fazendo uma revisão da literatura sobre a conciliação entre o trabalho e a família e os estudos que têm sido desenvolvidos nos últimos anos. A segunda parte operacionaliza o estudo proposto, procurando através da análise qualitativa respostas para as práticas de conciliação entre o trabalho e a família que as empresas portuguesas efetivam e o impacto que essas práticas têm junto dos colaboradores.

A revisão da literatura foi subdividida por temáticas destacando: i) a evolução das características socioprofissionais tanto na Europa como em Portugal; ii) a definição dos conceitos de trabalho e família e a sua interdependência; iii) a perspetiva do conflito como um dos temas mais estudados na relação entre o trabalho e a família; iv) a abordagem do conceito de responsabilidade social, políticas e atuação das empresas nesta matéria; v) o resultado das políticas orientadas para a conciliação na perspetiva da organização e na perspetiva do trabalhador.

A segunda parte do trabalho começa por apresentar as opções metodológicas explicando o enquadramento da análise qualitativa e a técnica de recolha de dados utilizada. Após esta explanação do estudo é efetuada uma caracterização dos indivíduos sujeitos a entrevista e uma

caracterização das empresas envolvidas no estudo. De seguida procedemos à classificação dos discursos dos entrevistados, por categorias temáticas, e procedemos a uma análise dos mesmos, tendo por base os objetivos de investigação propostos.

Por último, na discussão dos resultados, confrontamos os dados obtidos com os estudos realizados neste âmbito e apontamos as limitações que podem servir como temas de interesse para futuras investigações.

## **Capítulo I. Revisão da literatura**

### **1. Evolução Socioprofissional na segunda metade do Séc. XX**

As preocupações com a questão da conciliação entre o trabalho e a família remontam aos períodos mais críticos para os países, em plena Era Industrial. Durante a segunda guerra mundial, com a partida dos homens para a frente de combate, as mulheres foram chamadas a cooperar com a sua força de trabalho. Levantaram-se as primeiras questões na conciliação entre o trabalho e a família pois as mulheres só poderiam contribuir com a sua mão-de-obra se tivessem quem tomasse conta dos seus filhos. Após a guerra, muitas mulheres deixaram os seus empregos e voltaram a casa, e a força de trabalho voltou a ser maioritariamente masculina. Mais recentemente, a preocupação pelos cuidados com as crianças entrou na agenda dos patrões, aquando da evolução da responsabilidade social corporativa. Motivadas pela ideologia da responsabilidade social, muitas empresas avançaram com a construção de infantários e centros de apoio às trabalhadoras com filhos (Friedman e Johnson, 1997:192-208).

A partir da década de 1960, o número de mulheres com trabalho remunerado começou a aumentar em grande escala. No entanto, a legislação manteve-se inalterada, ou seja, até então o mercado de trabalho tinha sido maioritariamente masculino e as leis laborais não se alteraram face à nova realidade. Nos anos de 1970, os direitos dos trabalhadores estavam assegurados, mas poucos eram os países que integravam nas suas leis laborais direitos específicos para as mulheres. A nova dinâmica das mulheres, cada vez em maior número no mercado de trabalho, exigiu às famílias que se adaptassem à nova realidade social. Se até então o papel da mulher era de cuidadora do lar e dos filhos, a partir daí as mulheres começaram a ganhar protagonismo na vida profissional e social, ganhando independência face aos maridos (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006).

Esta fase de mudança e adaptação à nova realidade social, não se traduziu numa partilha imediata de tarefas e responsabilidades entre homens e mulheres, o que representou dois desafios em simultâneo, impostos pela sociedade às mulheres: o desenvolvimento de uma carreira profissional e a realização pessoal quando decidiam constituir uma família. A particularidade das mulheres que decorre da sua capacidade de serem mães foi durante muitos anos ignorada no mundo laboral. Em consequência deste fato, iniciaram-se as lutas e reivindicações das mulheres e mães trabalhadoras exigindo direitos ligados à proteção da maternidade, licenças pagas, proteção

legal contra o despedimento ou acesso a lugares de topo na carreira, assistência à família, entre outras (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, 2005:53-73).

É consensual entre economistas e sociólogos que o desafio da conciliação entre o trabalho e a família não é um problema exclusivamente feminino, nem tão pouco se trata de um assunto a ser resolvido na esfera particular das famílias. Este é um desafio que se coloca a toda a sociedade. Os baixos índices de natalidade registados nas últimas décadas indicam mesmo que este desafio pode ser vital para o equilíbrio das sociedades.

Em Portugal, segundo o relatório demográfico do INE (2012) os últimos anos têm mantido a tendência decrescente na fecundidade, sendo que, no início dos anos de 1960 cada mulher tinha em média 3 filhos, valor que tem diminuído consideravelmente. Nos anos de 1980 registaram-se valores de 2.1 filhos por cada mulher, tendo reduzido nos anos de 1990 para 1.41 filhos por mulher. Em 2009 observou-se em Portugal o valor mais baixo, atingindo 1.32 filhos por mulher. Os dados mais recentes da demografia em Portugal registaram em 2010 o valor de 1.37 filhos por mulher (INE, 2012:45).

Quando as mulheres conquistaram os seus lugares no mercado laboral e nas carreiras profissionais tiveram de o fazer, na maior parte dos casos, à sua própria custa. Muitas sacrificaram ou adiaram os seus projetos pessoais na vida familiar; outras renunciaram a prosseguir uma carreira profissional para poderem dedicar-se à família da maneira que o desejavam. Ambas as situações geraram injustiças e desequilíbrios, nomeadamente por a maior parte das vezes as mulheres optarem por reduzir drasticamente o número de filhos. Mas a questão da conciliação entre o trabalho e a família também se coloca atualmente aos homens que assumem, cada vez mais, as dificuldades dessa conciliação. Verifica-se já a partilha de tarefas domésticas. Assim, as famílias, pela sua própria natureza dinâmica, iniciaram o seu processo de adaptação às novas circunstâncias, pois tal é necessário à sobrevivência. No fim do último século, a Europa começou a prestar mais atenção a estas questões. A carta comunitária dos Direitos Fundamentais da União Europeia, de 7 de Dezembro de 2000, adaptada a partir da entrada em vigor do tratado de Lisboa em 2010, estabelece que: “deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios...” (Comissão Europeia, 2010:8), e “assegurada a proteção da família nos planos jurídico, económico e social” assim como que “a fim de poderem conciliar a vida familiar e a atividade profissional, todas as pessoas têm direito a proteção contra o despedimento por motivos ligados à

maternidade, bem como a uma licença por maternidade paga e a uma licença parental por nascimento ou adoção de um filho” (Comissão Europeia, 2010:10).

A partir dos anos de 1990, os países europeus investiram fortemente em iniciativas para promover a conciliação da atividade profissional com a vida familiar. Fica consagrado que quer os homens quer as mulheres, sem discriminação em função do sexo, devem gozar do direito à conciliação entre vida profissional e a vida familiar, o que, em matéria de emprego e de trabalho, implica uma igual partilha entre pais e mães, trabalhadoras e trabalhadores no que se refere à necessidade de prestação de cuidados a filhos ou outros dependentes. Segundo Guerreiro et al. (2006), entre 2000 e 2005 a União Europeia publicou uma série de diretivas relativas à proteção das mulheres grávidas, puérperas e lactantes no emprego e no trabalho, bem como relativas à participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade profissional e na vida familiar.

As questões sobre a conciliação entre o trabalho e a família, segundo Guerreiro et al. (2006), estão no seguimento de grandes mudanças ao nível socioprofissional, com um grande aumento da população feminina ativa e alterações nos modos de organização familiar. Em Portugal, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu mais tarde que em outros países industrializados, tornando-se mais visível somente nos finais da década de 1960. A guerra colonial e os grandes surtos emigratórios levaram a um crescente recrutamento de mão-de-obra feminina. Nos primeiros anos do século XXI viveu-se uma acelerada transformação social, onde os valores e as práticas sofreram profundas alterações. Além disso, o novo século foi marcado por novas formas de trabalho, diversas formas de relacionamento familiar e novos contextos organizacionais. Nas últimas décadas, as características das famílias foram sofrendo várias mutações resultantes de situações de divórcio ou nascimentos fora da conjugalidade. Os padrões culturais foram sofrendo alterações e, no mesmo sentido, verificou-se um rompimento com o conceito tradicional de família. As mentalidades mudaram e a legislação está a ser alterada (Guerreiro e Pereira, 2006:7-12).

Exige-se agora que as empresas adquiram a consciência de que precisam de famílias funcionais para sobreviverem, tanto do ponto de vista dos seus trabalhadores como do ponto de vista da sociedade e dos clientes. O conceito de empresas familiarmente responsáveis enquadra-se precisamente na necessidade de que as empresas concedam espaço e flexibilidade para que cada mulher e cada homem consigam cumprir plenamente com os seus deveres pessoais e sociais, tanto na vida profissional como na vida familiar (Dulk e Peper, 2007:51-70).

Em Portugal, a participação feminina no mercado de trabalho aumentou significativamente, atingindo os 60% no ano 2000, e a proporção de casais com filhos que trabalhavam a tempo inteiro situava-se nos 67% (Lourenço et al., 2006). De acordo com os dados estatísticos revelados pela Comissão para a igualdade no trabalho e no emprego (CITE, 2009) a taxa de atividade feminina passou dos 54,8% para 55,6% entre os anos de 2004 e 2005. De acordo com dados mais recentes (INE, 2011) a taxa de atividade feminina em 2010 situava-se nos 56,3%.

Por sua vez, estes dados são controversos se tomarmos em conta que Portugal se destaca por um grande défice de infra-estruturas de apoio à família, serviços de acolhimento, prestação de cuidados às crianças, sobretudo berçários para crianças com idades inferiores a 2 anos e serviços de apoio aos idosos dependentes. A elevada taxa de atividade feminina, na sociedade portuguesa, não foi, todavia, acompanhada por um equilíbrio dos estatutos e dos papéis atribuídos à mulher e ao homem. Em Portugal, apesar de alguns avanços, verificam-se ainda comportamentos bastantes tradicionais no apoio à família, estando aquele atribuído essencialmente às mulheres. Além disso, regista-se um aumento da esperança média de vida, com o consequente aumento do número de idosos dependentes, e a quebra acentuada da taxa de natalidade. Por outro lado, o prolongamento dos anos de escolaridade e os níveis mais elevados de escolaridade atingidos pelas mulheres caracterizam as grandes transformações sociais, com reflexos na vida profissional e familiar dos cidadãos (Guerreiro et al., 2006). Estudos nacionais (Torres, Silva, Monteiro, Cabrita, 2005), desenvolvidos na última década, apresentam resultados consensuais no que respeita ao papel desempenhado pela família, onde a mulher continua a ter responsabilidade pelo trabalho doméstico, pelo apoio aos idosos e às crianças, ao mesmo tempo que desenvolve uma atividade profissional.

Atualmente, a temática da conciliação entre o trabalho e a família assume grande enfoque no contexto da igualdade de oportunidades e das transformações demográficas. Assistimos ao aparecimento de novas tipologias familiares, com origem em situações de divórcio, nascimento de filhos fora da conjugalidade, o que gera dificuldades acrescidas na compatibilização entre o trabalho e a família. Também no plano económico se registam importantes desafios concorrenciais. É exigido às empresas maior competitividade ao nível tecnológico, de eficiência organizacional, de qualificação e diversificação dos seus recursos humanos.

A secção seguinte explora assim o conceito de conciliação entre o trabalho e a família, cuja importância é cada vez maior, como facilmente se percebe pela descrição acima sobre mudanças nas dinâmicas familiares e profissionais, ocorridas nas últimas décadas.



## 2. Definição e conceptualização de conciliação entre o trabalho e a família

Segundo Edwards e Rothbard (2000) o conceito de conciliação define-se como a relação de equilíbrio que se estabelece entre o trabalho e a família. Os autores definem trabalho como a atividade que se destina a fornecer bens e serviços de apoio à vida. O trabalho implica a adesão a uma organização que emprega e compensa o trabalhador pela sua contribuição, sendo o seu principal objetivo a obtenção de recompensas extrínsecas. O conceito de família define-se, por seu lado, como as pessoas que se relacionam por laços biológicos, casamento, costume social ou adoção (Edwards e Rothbard, 2000:179-180).

A necessidade de conciliar o trabalho com a família é uma característica do mercado de trabalho contemporâneo, sendo simultaneamente uma política intimamente ligada à cultura organizacional (Hill, Jeffrey, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin e Pitt-Catsoupes, 2008). Segundo Swanberg (2004), as empresas que implementam políticas de conciliação no seu dia a dia procuram fazê-lo com o objetivo de aumentar os seus níveis de produtividade. Segundo os mesmos autores, as práticas de conciliação entre o trabalho e a família implicam relações que abrangem os domínios profissional e familiar. Pesquisas realizadas neste âmbito arrasaram a teoria de que trabalho e família são conceitos independentes, demonstrando por sua vez que estão intimamente ligados (Edwards e Rothbard, 2000).

Alguns trabalhos de investigação desenvolvidos neste âmbito revelam que não existe um modelo teórico único que clarifique a interação entre o trabalho e a família (Edwards e Rothbard, 2000; Santos, 2008 e 2011). Segundo Edwards e Rothbard (2000) a perspetiva clássica da segmentação defende que ambos os domínios funcionam de forma independente e autónoma, sem quaisquer influências mútuas. Ou seja, é possível estar satisfeito com a carreira, estar satisfeito com a família, com ambos, ou com nenhum deles. Já a teoria da compensação defende que as carências ou insatisfações sentidas num determinado domínio traduzem-se num maior investimento na outra esfera da vida. Os indivíduos fazem diferentes investimentos, quer seja no trabalho ou na família, e compensam num deles aquilo de que sentem falta no outro (Edwards e Rothbard, 2000; Santos, 2008). Segundo Santos (2008), a teoria instrumental sugere que uma determinada esfera constitui o meio através da qual se obtém aquilo que se deseja na outra esfera.

Comparativamente, na perspectiva do conflito, um dos modelos mais estudados da relação, argumenta-se que os indivíduos possuem energia e tempo limitados pelo que o sucesso ou a satisfação numa determinada esfera implica sacrificar o outro domínio (Greenhaus e Beutell, 1985). O sucesso de um indivíduo no trabalho implica sacrifícios, que implicam ter menos tempo para a vida familiar.

Goode (1960) citado por Santos (2011) defende a hipótese da escassez de recursos. Esta perspectiva defende que quer a família quer o trabalho disputam a energia limitada do indivíduo, e que o desempenho de múltiplos papéis é gerador de conflitos na impossibilidade de cumprir todas as exigências.

Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito entre o trabalho e a família como uma situação proveniente das incompatibilidades ao nível familiar e profissional. Para os autores, o resultado do conflito trabalho família e família trabalho depende da importância dos papéis do trabalho ou da importância da família para o indivíduo. O conflito é resultado da existência de múltiplos papéis que tornando o trabalho e a vida familiar difíceis de conciliar, colocam ao indivíduo diferentes tipos de conflito: a interferência do trabalho na família e a interferência da família no trabalho. Os mesmos autores identificam três características distintas derivadas do conflito entre o trabalho e a família: (1) escassez de tempo, sendo que o tempo dedicado ao trabalho pode absorver o indivíduo de tal forma a que torne impossível dar atenção à família; (2) a dedicação e o esforço colocado no desempenho de um dos papéis, que gerando *stress*, vai afetar a predisposição do indivíduo no desempenho em outro papel; (3) as exigências de comportamento que determinado papel pode exigir na esfera do trabalho, podem por vezes ser incompatíveis com o papel a desempenhar no domínio familiar.

Estudos realizados no domínio do conflito entre o trabalho e a família (Williams e Alliger, 1994; Kossek e Ozeki, 1998) têm revelado uma maior interferência do trabalho na família do que o contrário. Nesta matéria o estudo de Grzywacz e Marks (2000) conclui que é a pressão gerada pelo trabalho que mais contribui para o conflito transferido do trabalho para a família.

Segundo Santos (2011:50-51) outro modelo dominante refere-se à relação de reciprocidade ou de *spillover* que existe entre o trabalho e a família. Uma área da vida influencia a outra e vice-versa. De acordo com a teoria de *spillover*, existe uma relação recíproca entre o trabalho e a família, influenciando-se ambos mutuamente, seja de forma positiva ou negativa. Os indivíduos transferem as suas emoções, atitudes, valores competências e comportamentos de uma esfera para a outra.

Verifica-se assim a transferência de experiências do trabalho para a vida familiar de tal forma que o indivíduo não identifica uma fronteira de separação entre os dois domínios. Edwards e Rothbard (2000) referem que se o indivíduo está insatisfeito com o seu trabalho, essa atitude irá manifestar-se na sua vida familiar. Da mesma forma se ele está satisfeito, essa atitude positiva irá alargar-se também à família. Paralelamente, a satisfação ou insatisfação com a vida familiar podem afetar a atitude e a predisposição relativamente ao trabalho.

De notar que o conceito de conciliação entre o trabalho e a família ficaria incompleto sem a referência à dimensão organizacional. Nesta matéria, Friedman e Johnson (1997:200-206) apresentam um modelo de evolução das preocupações das empresas relativamente à conciliação entre o trabalho e a família, que apresenta quatro fases distintas. Numa primeira fase, as empresas começam a levantar preocupações relativamente às necessidades das mulheres trabalhadoras e aos seus filhos. Os gestores de empresas deste quadrante levantam alguma resistência à introdução de políticas amigas da família e não as veem como mais valia no alcance dos objetivos da empresa. As políticas de conciliação são vistas com ceticismo por parte de vários quadrantes das empresas. As empresas nesta fase acabam por desenvolver uma ou duas iniciativas para apoio aos filhos dos seus trabalhadores e encaram a questão como resolvida. Numa segunda fase, temos as empresas que começam a divulgar as suas políticas de conciliação, substituindo as expressões “necessidades das mulheres” por conciliação entre o trabalho e a família. Este tipo de empresa utiliza os manuais do trabalhador para divulgar o conjunto de medidas de apoio à família. Existe, nesta fase, uma grande atenção à divulgação das medidas implementadas e das mudanças introduzidas. Num terceiro momento, as empresas reconhecem que um conjunto de políticas e programas inovadores só serão eficazes se existir dentro da empresa uma cultura de apoio. A relação de uma cultura organizacional que apoia a conciliação entre o trabalho e a família é um elemento de grande importância. Para Swanberg (2004) uma cultura organizacional que beneficia os trabalhadores tem de ser capaz de se adaptar às circunstâncias familiares e às necessidades de cada indivíduo.

Segundo Bailyn (1997:215-216) os gestores deverão ver a conciliação entre o trabalho e a família não de forma individual, mas de forma sistémica e integrada como parte da organização e da cultura do trabalho. No sentido de criar um ambiente de trabalho que liberte o potencial de todos os funcionários, as questões da conciliação começam a expandir-se aos trabalhadores sem filhos ou

que têm idosos a seu cargo. Por este motivo, nesta terceira fase, a terminologia “trabalho e família” é muitas vezes substituída por “trabalho e vida pessoal” (Friedman e Johnson, 1997:200-206).

Segundo Friedman e Johnson (1997), as empresas, nesta fase, podem desenvolver iniciativas que incluam: (1) auditorias à comunicação corporativa para identificar as políticas de conciliação como parte da cultura da empresa; (2) ênfase ao desenvolvimento da carreira; (3) revisão da missão da empresa que inclua o bem estar dos trabalhadores e suas famílias; (4) divulgação, através de um gestor sênior, da ideia de valorização da vida pessoal dos trabalhadores; e, por último, (5) flexibilização dos horários de trabalho, entre outros aspetos. Neste sentido, é necessário referir a necessidade de uma comunicação eficaz que atravesse todos os setores das empresas, pois a única forma de introduzir a flexibilização nas organizações, sem prejudicar as carreiras, é confiando nos trabalhadores e nos seus supervisores.

No último patamar, correspondente à quarta fase de evolução do conceito de conciliação entre o trabalho e a família (Friedman e Johnson, 1997), as empresas tornam-se cada vez mais conscientes da importância da cultura e da comunicação no desenvolvimento das políticas de conciliação entre o trabalho e a família. Nesta fase, as empresas procuram melhorar cada vez mais as suas políticas e responder às necessidades dos seus trabalhadores, resolvendo as suas dificuldades e interagindo de forma sistemática com as situações novas que vão surgindo.

Segundo Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2005) existem dois tipos de políticas que contribuem para a redução do stress no trabalho e para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Por um lado, as políticas que permitam a criação de serviços de apoio familiar e, por outro, as políticas que permitem aos funcionários um maior controlo sobre o tempo de trabalho e maior flexibilidade em termos de horários.

Conciliar trabalho e família exige, por princípio, uma flexibilização entre as questões laborais e as responsabilidades familiares. Adaptando esta definição à sua conceção atual, entende-se flexibilidade no trabalho como a capacidade dos trabalhadores fazerem escolhas que influenciam quando, onde e por quanto tempo se envolvem nas suas tarefas de trabalho, permitindo aos trabalhadores fazerem escolhas para organizar aspetos fundamentais da sua vida profissional (Hill et al., 2008). Segundo Hill et al. (2008:150-155) a flexibilidade do trabalho pode ser vista de duas perspetivas distintas. Por um lado, na perspetiva organizacional, as necessidades dos trabalhadores são secundárias face às necessidades da organização, o que implica que decisões sobre questões como os modelos de recursos humanos e a gestão da carreira sejam desenvolvidas na perspetiva

de garantir a sobrevivência organizacional. As necessidades dos trabalhadores são secundarizadas face aos objetivos organizacionais. Por outro lado, na perspetiva do trabalhador, as necessidades individuais são consideradas essenciais para que as metas organizacionais possam ser atingidas. Estudos recentes no âmbito da conciliação entre o trabalho e a família, realizados em Portugal (Torres, Silva, Monteiro, Cabrita, 2005), destacam a perspetiva do trabalhador. Nesta perspetiva a flexibilidade é fundamental para articular aspetos da vida profissional, familiar e pessoal, e o controlo por parte do trabalhador, por exemplo, dos seus horários de trabalho, pode produzir ótimos resultados ao nível individual, familiar, no trabalho e na comunidade.

No entanto, situações há que em virtude da natureza do trabalho, das necessidades do negócio, e da disponibilidade da tecnologia, se verificam restrições a esta flexibilização da organização do trabalho. Por estes motivos, algumas profissões serão mais conducentes ao trabalho flexível do que outras (Hill et al, 2008:150-155). Segundo Fletcher e Bailyn (2005), as iniciativas estratégicas que a conciliação entre o trabalho e a família proporcionam ao nível organizacional, tais como o trabalho em equipa, os processos de melhoria contínua, e os incentivos ao crescimento dos seus colaboradores são o que as organizações precisam para competir no mundo tecnologicamente desenvolvido.

Conscientes da importância desta temática, alguns países europeus têm desenvolvido várias políticas de conciliação entre o trabalho e a família tendo em vista a melhoria das condições de trabalho e da gestão do tempo. As primeiras intervenções ao nível da conciliação entre o trabalho e a família assentavam na necessidade de apoiar as mães que exerciam uma atividade profissional. Hoje esta questão assume um teor mais vasto, englobando ascendentes, idosos e adultos com deficiência ou doenças crónicas. Existem recomendações por parte de instituições internacionais, diretiva 2002/73/CE, que altera a diretiva 76/73/CEE, sobre igualdade de tratamento entre mulheres e homens no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e às condições de trabalho, Resolução (2000/C 218/02) sobre participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade profissional e na vida familiar, Carta Social Europeia, Recomendação do Conselho da Europa sobre acolhimento de crianças (92/241/CE), citadas em Guerreiro et al. (2006), que vão no sentido da promoção da flexibilidade na organização do trabalho e na gestão do tempo, no aumento de estruturas de prestação de cuidados e na criação de políticas que beneficiem tanto as mulheres como os homens.

Na Europa, as alterações socioprofissionais das famílias foram acompanhadas por grandes evoluções no que respeita à conciliação entre o trabalho e a família, mas é necessário repensar as formas de organização do trabalho de modo a proporcionar a conciliação entre o trabalho e a família para ambos os sexos. Para Fletcher e Bailyn (2005:171-189) as empresas necessitam repensar as suas disfuncionalidades nesta matéria, assumindo que os seus trabalhadores têm vida pessoal e que o seu bem-estar influencia o seu desempenho no trabalho.

Esforços significativos têm vindo a ser levados a cabo por várias empresas. As políticas amigas da família são uma imagem de marca e uma “bandeira” para as organizações socialmente responsáveis. A secção seguinte explora assim o conceito de responsabilidade social corporativa.

### 3. Responsabilidade Social Corporativa e políticas de conciliação entre o trabalho e a família

#### 3.1. Definição e concetualização da Responsabilidade Social Corporativa

A temática da responsabilidade social corporativa começou a ganhar dimensão nos anos de 1970, entrando na agenda do debate público os problemas da sociedade como o desemprego, o crescimento económico e poluição. Carrol (1999) defende que houve uma mudança no contrato social entre as empresas e a sociedade, o qual se traduziu num envolvimento das empresas nas questões ambientais, na preocupação com a segurança no trabalho e com a legislação laboral. O mesmo autor apresenta um conceito de responsabilidade social que inclui várias responsabilidades das empresas em relação ao meio envolvente e define as características da responsabilidade social corporativa que estão para além da obtenção de lucros e da legislação.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável defende que a “Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (Neto e Froes, 1999:87).

De acordo com Rego, Pina e Cunha, Guimarães da Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso (2007:98) existem quatro grandes teses sobre a definição de responsabilidade social corporativa. A primeira abordagem defende que o objetivo fundamental das empresas é a obtenção de lucros. Neste sentido todas as atividades sociais que não acrescentem valor às empresas são eticamente inaceitáveis. Os gestores devem focar-se nas ações que maximizem a riqueza dos acionistas. A segunda abordagem defende que as empresas estão sujeitas ao cumprimento de certos padrões morais. Ou seja, mesmo que o objetivo seja a obtenção de lucros as empresas estão moralmente obrigadas a prevenir a população e os seus clientes do impacto ambiental e social da sua atividade, mesmo que a lei não exija o dever de informação. A terceira abordagem defende que não basta evitar o impacto negativo, além disso é necessário desenvolver atividades, produtos e serviços que tornem o mundo melhor. A quarta abordagem defende a teoria dos *stakeholders*. As empresas estão rodeadas por diversas partes e devem tê-las em conta no desenvolvimento da sua atividade, sendo que os interesses dos *stakeholders* devem ter-se em conta na tomada de decisão.

Catsouphe e Googins (2005:471-474) defendem que a conciliação entre o trabalho e a família é uma questão de responsabilidade social. De acordo com estes autores, várias empresas

têm nas suas políticas de recursos humanos uma orientação para a conciliação e veem-nas como um desafio e uma oportunidade para os seus negócios. O Livro Verde, “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social” (2001), lançado pela Comissão Europeia, define a responsabilidade social como uma prática voluntária que permite contribuir para uma sociedade mais justa e equilibrada. Neste sentido, é necessário ultrapassar aquilo que a legislação define nesta matéria. As práticas de conciliação entre o trabalho e a família, enquanto integradas no conceito de responsabilidade social, devem assentar numa base voluntária, estimulando o desenvolvimento do negócio, bem como o bem-estar dos seus colaboradores.

Segundo Catsouphe e Googins (2005:471-474) o conceito de responsabilidade social corporativa baseia-se no princípio de que a atividade empresarial envolve compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa: com clientes, funcionários e fornecedores, bem como com o ambiente e a sociedade. O impacto da ação da empresa contempla uma tripla dimensão: económica, social e ambiental, tendo como meta principal a consecução do desenvolvimento sustentável.

Ser socialmente responsável significa ir além do cumprimento de todas as obrigações legais, implicando mais investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com todas as partes interessadas na organização e comunidade local. A responsabilidade social requer que a empresa vá mais além do simples cumprimento da lei, ultrapassando as imposições legais em termos de formação, condições de trabalho, licenças para apoio à família, entre outros aspectos. Esta mudança de paradigma, que ultrapasse o estipulado na lei, possibilita uma melhor gestão da mudança e favorece a conciliação entre o desenvolvimento social e a competitividade das empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Segundo Guerreiro et al., (2006:9) a cidadania empresarial, que tende a ser a vanguarda das empresas do novo milénio, passa por reconhecer as necessidades da vida pessoal dos seus colaboradores bem como as responsabilidades familiares, tanto das mulheres como dos homens trabalhadores. Além disso, a responsabilidade social corporativa deve assentar numa mudança de valores e atitudes, na criação de políticas promotoras da igualdade e conciliação entre o trabalho e a família, melhorando e aplicando efetivamente as políticas já existentes.



### 3.2. Políticas e programas orientados para a conciliação entre o trabalho e a família

A promoção das políticas de conciliação entre o trabalho e a família é da responsabilidade de vários agentes. Segundo Guerreiro e Pereira (2006), o governo é o principal promotor destas políticas. Em Portugal, o Código de Trabalho (2009), enquanto instrumento de regulamentação, define medidas em termos de salários, diferentes tipos de contratos, organização dos tempos de trabalho, férias, processos de contratação, despedimentos, proteção da parentalidade e assistência à família. Além das efetivas definições acerca desta matéria, as preocupações da relação entre o trabalho e a família, passaram a fazer parte da agenda política. Contudo, registam-se dificuldades na efetivação do que está definido na legislação elaborada, encontrando-se problemas de ordem estrutural e cultural ao nível das organizações quanto à implementação de dispositivos e normas que permitam aos trabalhadores conciliarem a sua vida profissional com a sua vida familiar.

As grandes dificuldades de implementação dos programas de conciliação centram-se nas barreiras culturais e nas formas de organização do trabalho. É um problema estrutural e de gestão. A forma de planear e organizar o trabalho não tem tido em conta as necessidades dos trabalhadores, centrando-se numa orientação para os lucros. Segundo Lobel (1999) esta forma de gerir as empresas não tem em consideração os custos com absentismo, rotatividade, desmotivação e perda do potencial humano que o stress e o conflito familiar geram nos trabalhadores. As duas esferas da vida dos trabalhadores influenciam-se mutuamente e daí resultam consequências que afetam tanto a dimensão familiar como a profissional. Este é o desafio que as empresas enfrentam: articular as orientações definidas pela legislação, efetivar as políticas já existentes e desenvolver novos modelos que possam facilitar a conciliação entre o trabalho e a família. Podemos encontrar, no entanto, alguma literatura sobre programas de conciliação entre o trabalho e a família implementados pelas empresas, no sentido de facilitarem a gestão da vida familiar dos seus trabalhadores ao mesmo tempo que garantem o bom desempenho organizacional (Kossek e Ozeki, 1999; Lewis e Cooper, 1995; Lobel, 1999).

No entanto, alguns estudos (Kossek et al., 2005; Rothbard, Phillips e Dumas, 2005; Swanberg, 2004) vêm alertando para as limitações das práticas desenvolvidas pelas organizações, que são elaboradas a pensar em nichos específicos de trabalhadores, nomeadamente a orientação das empresas de desenvolver programas facilitadores para mulheres com crianças pequenas, e de não questionarem outras situações de conflito potenciais geradoras de stress nos trabalhadores.

As responsabilidades pela conciliação são partilhadas ao nível governamental e organizacional, mas também ao nível familiar. A literatura recente revela grandes alterações ao nível da organização familiar na última década (Torres et al., 2005). Portugal surge como um dos países da Europa com maior taxa de atividade feminina. Em 2010, a taxa de atividade feminina situava-se nos 56,3% (INE, 2011). Estas alterações significativas na composição familiar e de papéis no seio familiar constituem um novo desafio em termos de conciliação entre o trabalho e a família. A dependência entre ambas as esferas é amplamente reconhecida pela investigação sendo dominantes as perspetivas do conflito e do *spillover* (Santos, 2011). Como tal, as várias políticas e práticas de conciliação, de iniciativa quer estatal quer organizacional, podem desempenhar um papel importante enquanto facilitadores da conciliação entre o trabalho e a família para os indivíduos. As secções seguintes exploram assim algumas dessas políticas e práticas.

### 3.2.1. Licenças para pais e mães trabalhadores

As políticas de conciliação entre o trabalho e a família devem possibilitar aos seus trabalhadores licenças para o apoio à família. Em Portugal, a legislação prevê um conjunto de leis que defendem a parentalidade e a assistência à família. De acordo com a Lei n° 7/2009, de 12 de Fevereiro, os trabalhadores têm direito a licença em situação de risco durante a gravidez, interrupção da gravidez, licença parental, licença parental complementar, adoção, dispensa da trabalhadora grávida, puérpera ou lactante por motivos de proteção da sua saúde. A legislação contempla também a dispensa para consultas pré-natal, avaliação para adoção, amamentação ou aleitação. Além disso, a proteção da parentalidade atribui direito a faltas para assistência a filho ou a neto, licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica.

A licença parental compreende quatro modalidades (art 39° da Lei n° 7/2009 de 12 de Fevereiro): licença parental inicial, licença parental inicial exclusiva da mãe, licença parental inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe e licença parental exclusiva do pai. A mãe e o pai têm direito, pelo nascimento do filho, a licença parental inicial de 120, 150 ou 180 dias consecutivos cujo gozo podem partilhar após o parto, tendo a mãe que gozar obrigatoriamente 6 semanas a seguir ao parto (Art. 41° da Lei n°7/2009 de 12 de Fevereiro). No caso de nascimentos múltiplos, a licença é acrescida de 30 dias consecutivos ou dois períodos de 15 dias consecutivos, após o período de gozo obrigatório pela mãe (n° 3, art.40° da Lei n° 7/2009 de 12 de Fevereiro).

A licença parental exclusiva do pai (art. 43º da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro) obriga o gozo de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, sendo obrigatório o gozo de 5 dias úteis imediatamente a seguir ao nascimento. Após este período o pai tem ainda direito a 10 dias úteis de licença, desde que gozados em simultâneo com o gozo da licença inicial por parte da mãe.

O Código do Trabalho (art.40º da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro) promove a igualdade no que se refere ao exercício da parentalidade, fomentando a partilha da licença parental, sem prejuízo dos direitos exclusivos da mãe, possibilitando o gozo das seis semanas seguintes ao parto e a possibilidade de antecipar o início da licença. O direito ao gozo da licença parental passa a ser de ambos os progenitores que decidem o modo como vão partilhar a licença parental. Verifica-se ainda um aumento na duração da licença parental inicial, acrescida de 30 dias.

A licença é considerada como prestação efetiva de trabalho exceto no que respeita à retribuição. A Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, que aprova a revisão do código do trabalho, mantém a possibilidade de opção da licença parental de 150 ou 180 dias. No entanto, o subsídio ou remuneração pagos aos trabalhadores deixa de corresponder a 100% da remuneração passando a ser subsidiada em 80% e 83% respectivamente. (Decreto-Lei nº 91/2009, de 9 de Abril).

De acordo com a revisão do Código do Trabalho (2009), os direitos do pai trabalhador são reforçados, quer pelo aumento do período de gozo obrigatório de licença inicial após o nascimento do filho, de cinco para 10 dias úteis, sendo que cinco devem ser gozados imediatamente a seguir ao nascimento do filho, quer pela concessão de licença de gozo facultativo de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados, em simultâneo com o gozo de licença pela mãe. A licença por adoção passa a beneficiar do mesmo período de duração da licença parental. Concede-se ao pai o direito a três dispensas ao trabalho para acompanhar a mãe a consultas pré-natais e concede-se aos avós o direito a faltar ao trabalho para assistência a neto menor, em substituição dos pais quando estes não faltem pelo mesmo motivo ou estejam impossibilitados de prestar a assistência devida.

A legislação Portuguesa prevê ainda um conjunto de licenças e dispensas que permitem aos trabalhadores uma maior flexibilização no apoio à família. De acordo com o art. 44º da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro a adoção de menor com idade inferior a 15 anos prevê o gozo da licença igual ao disposto no nº 1 e 2 do art. 40º.

As novas alterações em matéria de proteção social traduzem-se numa distribuição equilibrada entre homens e mulheres, permitindo às mulheres assumirem mais responsabilidades

ao nível profissional e ascenderem a patamares superiores nas suas carreiras. De acordo com Guerreiro e Pereira (2006:7-12) estas alterações vieram atenuar a cultura de disponibilidade total por parte dos homens que se verifica em alguns locais de trabalho, fortalecendo o papel do pai na educação dos filhos permitindo-lhes estabelecerem vínculos com as crianças desde os primeiros dias de vida.

É importante salientar que a revisão do código do trabalho (Lei nº 23/2012 de 25 de Junho) não provocou alterações em nenhum dos artigos citados da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro.

### 3.2.2. Criação de serviços para as crianças

De acordo com estudos realizados em Portugal (Guerreiro et al., 2006), a concentração e a produtividade dos trabalhadores aumenta quando estão tranquilos por deixarem os seus filhos em locais seguros e que garantam um serviço de qualidade durante o tempo de trabalho.

A oferta atual ao nível de creches, berçários e escolas privadas implica o pagamento de mensalidades elevadas que são insustentáveis para as famílias da classe média. Por outro lado, as escolas públicas são ainda vistas por muitas famílias como opção pouco viável, quer pela inexistência de flexibilidade de horários, distância dos seus empregos, quer pela falta de confiança no sistema público (Warren, Fox, Pascall, 2009).

Johnson e Friedman (1997) defendem que a falta de serviços de apoio às crianças não contribui apenas para a distração, stress ou absentismo dos trabalhadores de uma organização, mas também prejudica a sociedade. A prestação negligente de cuidados às crianças pode posteriormente contribuir para a delinquência juvenil, consumo de drogas entre outros potenciais problemas da adolescência.

De acordo com Appelbaum et al. (2005), na perspetiva das organizações, existem várias possibilidades de colmatar esta questão seja através da criação de estruturas próprias de apoio às crianças ou atribuindo subsídios para pagar creches, seja promovendo atividades para os tempos livres e férias ou contratando serviços para a prestação de cuidados para os filhos dos seus colaboradores.

Algumas empresas promovem medidas que visam a prestação de serviços de apoio às crianças motivadas pelas preocupações dos seus colaboradores nesta matéria. As organizações

estão conscientes dos problemas que a falta de cuidados aos seus filhos implica, optando pela criação de equipamentos e serviços próprios, algumas dividindo as despesas de infra-estruturas com empresas do mesmo setor ou de setores diferentes, mas fisicamente próximas. Outras optam muitas vezes por atividades pontuais organizando programas de férias para crianças, prolongamento escolar, serviço de transporte, atividades desportivas, festas, entre outras iniciativas, que procuram atenuar alguns dos problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos (Guerreiro et al., 2006).

Guerreiro et al. (2006) apresentam alguns exemplos de boas práticas ao nível da criação de serviços de apoio às crianças. Pesquisas feitas em Portugal revelam que muitas empresas optam por criar nas suas próprias instalações creches, jardins de infância e mesmo escolas primárias, promovendo ainda atividades de índole desportiva e cultural, procurando oferecer às crianças uma formação de qualidade. Outros exemplos há de empresas que disponibilizam infantários com horários totalmente adaptados às necessidades dos trabalhadores, sejam abertos 24 horas ou até mais tarde que os demais. Outra prática comum entre as empresas é a organização de programas de férias para os filhos dos seus colaboradores, acordos com empresas de *babysitting* ou atribuição de subsídios infantis de apoio escolar e familiar. Ainda outro exemplo apresentado é a disponibilização das empresas de espaços especialmente criados para filhos de trabalhadores mesmo no local de trabalho. Em situações pontuais, os pais podem trazer os filhos para o trabalho, aguardando a abertura da creche ou escola, a contratação de uma ama ou o cuidado de algum familiar.

### 3.2.3. Criação de serviços para prestação de cuidados a idosos

De acordo com estudos realizados sobre a demografia em Portugal (Carrilho e Patrício, 2009), a população idosa, ou seja com idade superior a 65 anos, representava em 2009, 17,9% da população. Dentro da população idosa regista-se um aumento mais significativo de idosos numa faixa etária mais elevada. Este aumento da população idosa mais velha coloca aos trabalhadores com idosos dependentes a seu cargo a necessidade de lhes prestar cuidados especiais. Este facto é um desafio para as empresas amigas da família. Surge a necessidade de se criarem serviços especializados na prestação de cuidados aos idosos, mas, também, a necessidade dos trabalhadores beneficiarem de regimes de trabalho que lhes permitam assistir os seus familiares idosos (Guerreiro et al., 2006).

De acordo com Warren et al. (2009:130), a questão fundamental centra-se na necessidade de flexibilizar os horários de trabalho, fator determinante no sucesso das políticas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Segundo Guerreiro et al. (2006) algumas empresas começaram já a desenvolver programas de apoio aos idosos dependentes dos seus funcionários, por um lado, facilitando o apoio através da flexibilização dos horários de trabalho, por outro lado, alargando os seguros de saúde aos dependentes dos seus trabalhadores, sendo crianças ou idosos.

De acordo com um estudo realizado em Portugal (Torres et al., 2005), a ideia corrente de “abandono” dos idosos nos lares é totalmente contrariada, uma vez que tem um peso residual nas soluções encontradas pelos trabalhadores com idosos dependentes a cargo, devido principalmente ao peso económico que isso representa. O mesmo estudo revela que a solução mais comum para os cuidados com idosos é estes ficarem em casa de familiares, ou a permanência do idoso na sua própria residência, dependendo da assistência dos familiares para cuidados e apoio necessário.

A legislação portuguesa prevê um regime de faltas justificadas para assistência a familiar ascendente. Segundo o art. 252º da lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro o trabalhador tem direito a faltar até 15 dias por ano para assistência a familiar na linha reta ascendente.

### 3.2.4. Flexibilização da organização do trabalho

Segundo Russel, O’Connell e McGinnity (2009:73) a flexibilização dos tempos de trabalho tem vindo a ser identificada como um dos fatores mais importantes para a conciliação da vida familiar com o trabalho. Guerreiro et al. (2006:22) defendem que as empresas que adotam medidas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar procuram adequar os tempos de trabalho às necessidades dos seus trabalhadores. Esta flexibilização gera um maior grau de satisfação nas pessoas o que contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado.

A flexibilidade do horário de trabalho não é apenas o mais desejado em termos de conciliação entre o trabalho e a família, mas, também, a prática que representa uma solução mais pragmática. Apesar da prevalência de políticas que fomentam regimes de trabalho a tempo parcial, trabalho a partir de casa, teletrabalho e flexibilidade de horários, os supervisores e gestores tendem a “prejudicar” os trabalhadores que põem em prática as políticas autorizadas. Este antagonismo cria nos trabalhadores falta de liberdade para usufruir das políticas que a própria empresa promove. Este facto reforça a necessidade de uma comunicação eficaz junto dos trabalhadores e, da mesma

forma, junto dos supervisores, para que possam ver a flexibilidade como uma ferramenta de gestão que melhora os processos produtivos (Friedman e Johnson, 2005:197-198).

#### 4. Resultados da adoção de políticas de conciliação nas perspectivas organizacional e individual

##### 4.1. Vantagens para a organização

As organizações de hoje reconhecem a importância de uma gestão integrada face aos desafios da competição global e do mundo em constante mutação. Neste sentido a conciliação entre o trabalho e a família exige um esforço conjunto entre empresas, famílias e comunidades (Googins, 1997).

Segundo Appelbaum et al. (2005:57-58) as organizações tendem a adotar medidas de conciliação de acordo com a sua eficácia e que traduzam um rácio positivo entre os benefícios resultantes e os seus custos. A implementação destas medidas contribui para uma efetiva redução dos custos causados pelo absentismo, rotatividade, conflitos, e o stress que as responsabilidades familiares provocam nos trabalhadores. As empresas procuram eficiência organizacional e trabalhadores cada vez mais qualificados. Neste sentido, a implementação de medidas que promovam a conciliação entre o trabalho e a família constituem um elemento fundamental para proporcionar aos trabalhadores melhor qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

O impacto das iniciativas de conciliação entre o trabalho e a família consegue atingir a tripla dimensão em questão: organizações, grupo familiar e o meio envolvente. Lobel (1999:457) identifica as empresas promotoras destas práticas como responsáveis pelas mudanças culturais e pela inovação através da diversidade de diferentes perspetivas. As empresas conseguem benefícios que ultrapassam a simples redução de custos, retendo os seus melhores talentos e, ao mesmo tempo, atraindo recursos humanos cada vez mais qualificados. Além disso, conseguem melhorar a sua imagem junto dos seus colaboradores e do mercado externo.

Guerreiro et al. (2006) defendem que as empresas que promovem uma política de conciliação conseguem gerar melhor comunicação entre chefias e operacionais, promovendo os objetivos da empresa e a cultura da organização.

##### 4.2. Vantagens para o indivíduo

A flexibilidade do tempo de trabalho, o trabalho a tempo parcial, os horários flexíveis e o trabalho a partir de casa conferem aos trabalhadores a possibilidade de ajustar o seu tempo de



atividade profissional com as suas necessidades de ocupação familiar (Dulk, Doorne-Huiskes e Schippers, 1999:35)

Segundo Kovács (200:44-47) a implementação de estratégias de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar contribui para a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres trabalhadores, bem como para a sociedade em geral. Neste sentido, os trabalhadores poderão usufruir da igualdade de oportunidades, encontrando-se horários e condições flexíveis que permitam a estes atenderem às suas necessidades familiares sem prejudicar as suas carreiras profissionais.

Rodrigues, Barroso e Caetano (2010:6-7) defendem que o trabalho estabelece exigências com as quais os indivíduos têm que lidar. Estas podem ser definidas como o volume e o conjunto de responsabilidades associadas às tarefas do emprego. As exigências do trabalho são potenciadores de stress e conflito laboral, daí que o apoio recebido no local de trabalho e as políticas promotoras da conciliação entre a vida familiar e o trabalho contribuam positivamente para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

Grande parte dos trabalhadores tende a abdicar da sua vida privada em função da sua vida profissional, sobretudo pela exigência de horários, prazos a cumprir, deslocações entre a casa e o local de trabalho, entre outras, acabando por negligenciar o tempo dedicado à família. Nos casos em que ambos os membros do casal trabalham e mantêm duas carreiras profissionais, surgem outras complicações como o ajustamento, a organização familiar, a escolha de qual dos membros do casal acompanha os filhos em caso de doença, reuniões escolares e organização doméstica. No caso de famílias monoparentais, os problemas associados à conciliação entre o trabalho e a família tendem a ser mais notórios (Gray e Tudbal, 2002). Para Russel et al. (2009), a flexibilização vem facilitar a resolução destes problemas e criar condições para a harmonização entre os casais com dependentes familiares.

Paralelamente, Guerreiro et al. (2006) defendem que os trabalhadores que se sentem confortáveis na sua vida pessoal e confiantes no seu local de trabalho acabam mais motivados e tendem a desenvolver a sua criatividade no emprego.

O capítulo seguinte deste estudo vai centrar-se na operacionalização do estudo empírico, nomeadamente nas questões centradas na metodologia e caracterização dos participantes do estudo.

## Capítulo II. Operacionalização do estudo

### 5. Metodologia e caracterização da população em análise

Neste capítulo abordam-se aspetos relacionados com a caracterização do estudo empírico e caracterização dos participantes. No sentido de levar a cabo o estudo, a abordagem metodológica utilizada foi qualitativa, com o recurso à entrevista como método de recolha de dados. As questões de partida orientadoras do estudo empírico foram as seguintes:

- a) Quais as políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família que as empresas portuguesas efetivam?
- b) De que forma são assimiladas pelos envolvidos, desde as chefias, supervisores e trabalhadores?
- c) Quais as medidas que devem ser introduzidas no sentido de atenuar o conflito derivado da relação entre o trabalho e a família?

Paralelamente, o estudo tinha como objetivos:

- a) Identificar na perspetiva dos trabalhadores quais as medidas de conciliação adotadas, bem como o seu impacto
- b) Identificar as dificuldades decorrentes do conflito entre o trabalho e a família, bem como as soluções encontradas pelos trabalhadores
- c) Compreender qual a posição dos gestores de recursos humanos quanto à implementação de políticas e práticas de conciliação e identificar quais as implementadas

#### 5.1. Caracterização das empresas participantes do estudo

As empresas participantes no estudo distinguem-se entre si pelo setor de atividade, mas têm em comum um lugar de destaque nas melhores empresas para trabalhar em Portugal. De seguida, apresentamos uma breve caracterização das 11 empresas envolvidas neste estudo:

Empresa A – serviços de consultoria no ramo das tecnologias de informação e *outsourcing*.

Empresa B – serviços de consultoria estratégica e operacional de sistemas de informação, engenharia, desenho e implementação de sistemas de comunicação.

Empresa C – serviços de logística em cadeias de abastecimento de bens de grande consumo.

Empresa D – distribuição de bebidas.

Empresa E – manufatura e produção de produtos alimentares.

Empresa F – serviços de investigação, desenvolvimento, produção e comercialização de produtos farmacêuticos.

Empresa G – serviços de consultoria e soluções de *outsourcing*, no domínio dos sistemas de informação, electrónica e telecomunicações.

Empresa H – serviços financeiros e seguros.

Empresa I – produção e serviços de perfumaria e cosmética.

Empresa J – produção de componentes electrónicos e mecânicos para a indústria automóvel.

Empresa K – serviços de consultoria e desenvolvimento nos domínios da engenharia do ambiente e energias.

## 5.2. Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação do tipo qualitativo

A complexidade do estudo proposto exige que seja seguida uma metodologia de investigação aberta assente numa lógica de descoberta do terreno. Segundo Flick (1999) e Maroy (1997) são estas as características da metodologia qualitativa indutiva.

Segundo Bryman e Burgess (1999), citados por Barbosa (2009:100-101), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela:

- (i) aposta na interpretação dos fenómenos sociais a partir das visões subjetivas dos participantes do estudo, logo distante de uma leitura positivista da ciência; (ii) o uso de cenários reais, ao invés de artificiais, para a obtenção dos dados; (iii) o emprego de várias técnicas de recolha de dados, frequentemente em simultâneo; e (iv) o objetivo de construção/desenvolvimento de teoria, por oposição ao teste de teorias anteriores.

De acordo com Strauss e Corbin (1998) a investigação qualitativa distingue-se pela natureza dos resultados que obtém. A análise qualitativa centra-se nas experiências dos indivíduos, nos seus comportamentos, emoções ou sentimentos. Desta forma, a quase totalidade da análise dos dados é de natureza interpretativa. Os mesmos autores reconhecem a existência de diversas razões que conduzem à escolha da investigação do tipo qualitativo. Segundo Santos (2007) essa escolha pode estar relacionada com as preferências pessoais do investigador, ou com a natureza do problema, ou, ainda, com o fenómeno que se está a investigar e que se pretende explicar. Para Snape e

Spencer (2003) citados por Santos (2007:156-157) “a investigação qualitativa distingue-se ainda devido a estar particularmente direccionada para a exploração de significados atribuídos pelos indivíduos a determinados fenómenos ou pela busca de explicações em profundidade para a compreensão de realidades complexas”.

#### 5.2.1. A técnica da entrevista como método de recolha de dados

Segundo Bertaux (1997), citado por Guerra (2006:33-34), “as entrevistas podem cumprir várias funções exploratórias, analíticas e verificativas de expressão na fase de síntese.” De acordo com Becker (1994), a função exploratória das entrevistas caracteriza-se pela observação directa, pelo questionamento extensivo e por uma diversificação o mais possível das problemáticas.

Segundo Santos (2007:159) a entrevista permite recolher informação em profundidade sobre a perspetiva dos indivíduos acerca do que se pretende estudar. Esta técnica revela-se útil para se adquirir uma compreensão detalhada de determinado fenómeno ou realidade. Além disso, outra característica importante da entrevista em profundidade está no seu carácter interativo, ou seja o entrevistador lança uma questão inicial sobre determinado tema e encoraja o entrevistado a expor o seu ponto de vista sobre o assunto. Normalmente as questões seguintes estão no alinhamento da resposta dada pelo entrevistado à questão anterior. Desta forma, os dados recolhidos durante a entrevista resultam da interacção que se estabelece entre entrevistador e entrevistado.

Com o objetivo de proceder a um estudo exploratório, desenhamos um modelo de investigação cuja análise assenta na comparação constante entre os dados recolhidos e a revisão da literatura. De acordo com Fernandes e Maia (2001:55) o método da comparação constante consiste num movimento contínuo entre as abordagens do investigador e um retorno aos dados já recolhidos até que o processo fique saturado, fazendo com que a teorização que o investigado vai construindo fique ligada ao terreno. Além disso, o papel ativo do investigador faz com que no decorrer das entrevistas se reformulem novas questões e seja necessário evoluir do questionamento de perguntas abertas para outras cada vez mais orientadas e focalizadas.

As questões que formam o guião da entrevista foram elaboradas tendo por base a revisão da literatura sobre o tema de investigação. Estas questões estão centradas nas temáticas da relação entre o trabalho e a família e nas políticas e práticas implementadas pelas empresas como instrumentos facilitadores neste processo. Segundo Ruquoy (1997) o guião da entrevista não é um

questionário, mas sim um sumário dos grandes temas a abordar, respeitando-se o mais possível a ordem de exposição de pensamento do entrevistado.

Foram desenvolvidos dois guiões distintos, um direccionado para responsáveis e directores de recursos humanos e outro para os trabalhadores. Ao longo das entrevistas foi necessário ajustar os guiões pelo que foram realizadas outras questões que se impunham no seguimento das respostas dos participantes.<sup>1</sup>

O método de recolha de dados utilizado parece ser o mais adequado para aceder às percepções que os gestores de recursos humanos têm sobre as medidas de conciliação entre o trabalho e a família bem como o reflexo que as mesmas têm junto dos trabalhadores. Segundo Ruquoy (1997:111) este instrumento permite “explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo, no quadro do objeto do estudo”.

A realização das entrevistas durou cerca de três meses – decorrendo entre 8 de Agosto de 2011 e 28 de Outubro de 2011. Este período foi exclusivamente dedicado à realização das entrevistas exploratórias, tendo sido integralmente transcritas à medida que foram sendo realizadas.

O trabalho de campo começou com um levantamento das empresas que constituem a lista divulgada como as “Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal”. Aleatoriamente foram iniciados contactos por correio electrónico. A ausência de resposta à maioria dos *e-mails* enviados obrigou a uma nova forma de contacto desta vez por telefone. As maiores dificuldades deveram-se, numa primeira fase, em estabelecer contacto com as empresas e, numa segunda fase, à falta de disponibilidade dos directores e responsáveis de recursos humanos. Conforme a disponibilidade dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas em contexto de trabalho e em locais escolhidos pelo entrevistado.

O segundo grupo de entrevistas decorreu em dois momentos distintos. Inicialmente os trabalhadores seleccionados para participar no estudo foram indicados pelos directores de recursos humanos. Posteriormente, e pela necessidade de obter mais entrevistas, foram contactados mais colaboradores indicados por colegas que já tinham sido entrevistados. É importante referir que neste caso foi utilizada a técnica de amostragem por *bola de neve*. Segundo Bryman e Bell (2007:200-207), na amostragem por *bola de neve* escolhe-se um grupo inicial de entrevistados por conveniência. Após a realização das entrevistas solicita-se que identifiquem outros indivíduos que pertençam à população alvo. Desta forma é possível seleccionar mais participantes, com base na

---

<sup>1</sup> Ver anexos: guião da entrevista utilizado para os directores de recursos humanos e colaboradores

informação dada pelos entrevistados. Este processo pode ser realizado em *ondas sucessivas*, obtendo-se informações através de informação, causando assim o efeito *bola de neve*. Os mesmos autores indicam que a esta técnica pode não ser representativa da população, ressaltando a vantagem de ser possível obter um maior número de informação, até ser atingido o ponto de saturação. Além disso, a aplicação desta técnica permite-nos uma aproximação ao objeto de estudo de uma forma mais rápida e menos dispendiosa.

No caso dos trabalhadores, as maiores dificuldades prendiam-se sobretudo com a necessidade de gravar as entrevistas. Apesar da explicação que se tratava de uma entrevista anónima e confidencial, que seria destruída após a conclusão do trabalho, as reticências mantiveram-se e foram mesmo justificação para grande parte das recusas.

As entrevistas aos diretores de recursos humanos foram conduzidas individualmente, tendo sido a maioria realizada nos locais de trabalho dos participantes, outras, porém, por preferência foram realizadas fora do local de trabalho. As entrevistas realizadas aos trabalhadores foram inicialmente realizadas no local de trabalho. Contudo e por opção estratégica, optou-se em determinado momento por realizar as entrevistas fora do ambiente de trabalho. Nesta fase as entrevistas passaram a ser realizadas em ambiente externo à organização no sentido de evitar constrangimentos, desistências de última hora e garantir um aumento do número de participantes. É importante salientar que algumas pessoas contactadas sugeriram responder por escrito às entrevistas, no entanto, apesar desta hipótese poder acrescentar participantes ao estudo, e consequentemente mais informação, foi rejeitada para não “viciar” as respostas e manter o fator surpresa.

A partir de determinado momento começa a verificar-se uma certa coerência na análise e constata-se que a realização de novas entrevistas começa a não acrescentar nova informação. Neste momento considera-se que se está a atingir a saturação de informação e que o processo de recolha de dados deve ser finalizado. Segundo Ruqouy (1997), citado por Santos (2007:163), “quando o investimento necessário para entrevistar uma pessoa é demasiado elevado comparado com o acréscimo de informação que vai trazer para o estudo, torna-se necessário terminar a entrevistas uma vez que o resultado da realização destas passa a ser decrescente.”

### 5.3. Caracterização dos participantes do estudo

Foram realizadas 11 entrevistas a diretores de recursos humanos e 25 entrevistas a trabalhadores de 11 empresas Portuguesas, classificadas entre as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Neste estudo participaram um total de 36 indivíduos sendo que os podemos subdivir em dois grupos distintos: 11 diretores de recursos humanos e 25 colaboradores dessas empresas. A escolha dos trabalhadores que foram entrevistados foi feita tendo em conta a idade e a situação familiar, tendo sido identificados pelos seus superiores hierárquicos e colegas de trabalho. Os diretores de recursos humanos entrevistados variam, entre os 37 e os 56 anos de idade, sendo que dos 11 entrevistados 4 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino. Podemos classificar este grupo do seguinte modo:

- Homens e mulheres casados (ou em união de facto), com filhos adultos
- Homens e mulheres casados (ou em união de facto), com filhos em idade escolar
- Homens e mulheres divorciados, com filhos em idade escolar

Os trabalhadores entrevistados têm idades compreendidas entre os 26 e os 54 anos de idade, sendo que dos 25 entrevistados, 10 são do sexo feminino e 15 do sexo masculino. Este grupo de entrevistados subdivide-se em 4 subgrupos:

- Homens e mulheres casados (ou em união de facto), com filhos em idade escolar
- Homens e mulheres divorciados, com filhos em idade escolar
- Homens e mulheres solteiros, com filhos em idade pré-escolar
- Homens e mulheres solteiros, sem filhos

Começamos por analisar o primeiro grupo de entrevistados, relativo aos gestores de recursos humanos.

**Quadro 1 - Relação entre o sexo e o estado civil dos entrevistados**

Sexo	Estado Civil				
	Casado	União de Facto	Divorciado	Solteiro	Total
Masculino	3	2	2	0	7
Feminino	2	0	1	1	4
Total	5	2	3	1	11

A maior parte dos entrevistados são casados ou vivem em união de facto (7 indivíduos, no total). Os restantes participantes deste grupo repartem-se por 3 divorciados e 1 solteiro.

**Quadro 2 - Relação entre a idade e o sexo**

Idade	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
30 – 39	2	2	4
40 – 49	2	2	4
50- 59	3	0	3
Total	7	4	11

O quadro 2 mostra que a maior parte dos entrevistados está concentrada na faixa etária entre os 30 e os 49 anos de idade.

**Quadro 3 - Relação entre a idade e o estado civil**

Idade	Estado Civil				
	Casado	União de Facto	Divorciado	Solteiro	Total
30 – 39	0	2	1	1	4
40 – 49	3	0	1	0	4
50- 59	2	0	1	0	3
Total	5	2	3	1	11

Da relação entre o estado civil e a idade deste grupo de entrevistados verifica-se uma distribuição uniforme dos casados pelas várias faixas etárias, com exceção da faixa etária relativa aos 30-39 anos onde predomina a união de facto, 1 divorciado e 1 solteiro.



**Quadro 4 - Relação entre o sexo e as habilitações académicas**

<b>Sexo</b>	<b>Habilitações Académicas</b>				
	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	MBA	Total
Masculino	5	0	1	1	7
Feminino	3	1	0	0	4
Total	8	1	1	1	11

O quadro anterior revela que dos entrevistados deste grupo, 8 são licenciados, 1 obteve uma pós graduação e 1 dos entrevistados concluiu um MBA. Na análise por sexo, podemos destacar que os entrevistados com maior nível de escolaridade são do sexo masculino e que apenas 1 elemento do sexo feminino concluiu uma pós-graduação.

**Quadro 5 - Número de filhos dos entrevistados**

<b>N-º de Filhos</b>	<b>N-º Entrevistados</b>
Nenhum	1
Um	4
Dois	4
Três	2
Mais de Três	0

O quadro 5 revela que 1 dos entrevistados não tem filhos. A maior parte dos entrevistados tem um filho (4 indivíduos) ou dois filhos (4 indivíduos). Já o número daqueles com mais de três filhos é inexistente.

**Quadro 6 - Relação entre o sexo e o número de filhos**

<b>Número de Filhos</b>	<b>Sexo</b>	
	Masculino	Feminino
Nenhum	0	1
Um	3	1
Dois	3	1
Três	1	1
Mais de Três	0	0
Total	7	4

Da correspondência entre o número de filhos e o sexo do entrevistado, é possível notar que é ligeiramente superior o número de homens com um filho ou com dois filhos. De notar ainda a existência de 1 entrevistado do sexo masculino e 1 do sexo feminino com 3 filhos.

O segundo grupo de entrevistados caracteriza-se pela participação de 25 trabalhadores das empresas, sendo que 10 são do sexo masculino e 15 do sexo feminino. Os entrevistados foram selecionados aleatoriamente pelos responsáveis de recursos humanos e outros sugeridos por colegas que haviam já feito parte do lote de entrevistados. Esta segunda fase das entrevistas decorreu na sua maioria em ambiente informal, fora do local de trabalho, em local escolhido pelo participante.

#### **Quadro 7 - Relação entre o sexo e o estado civil dos entrevistados**

<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>				
	Solteiro	Casado	Uniao de Facto	Divorciado	Total
Masculino	3	4	4	4	15
Feminino	2	5	2	1	10
Total	5	9	6	5	25

A maior parte dos entrevistados são casados ou vivem em união de facto (15 indivíduos, no total). Os restantes participantes deste grupo repartem-se por 5 divorciados e 5 solteiros.

#### **Quadro 8 - Relação entre o sexo e a idade dos entrevistados**

<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>				
	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	Total
Masculino	3	6	3	3	15
Feminino	5	2	3	0	10
Total	8	8	6	3	25

O quadro 8 mostra que os indivíduos do sexo masculino estão concentrados na faixa etária entre os 31 e os 40 anos. Analisando os participantes do sexo feminino, o maior número de participantes está entre os 21 e os 30 anos. Na globalidade, os participantes do estudo estão distribuídos, em termos de idade, maioritariamente entre os 21 e os 40 anos.

**Quadro 9 - Relação entre a idade e o estado civil**

Idade	Estado Civil				
	Solteiro	Casado	Uniao de Facto	Divorciado	Total
21 - 30	3	1	3	1	8
31 - 40	2	2	3	1	8
41 - 50	0	4	0	2	6
51 - 60	0	2	0	1	3
Total	5	9	6	5	25

Da relação entre o estado civil e a idade deste grupo de entrevistados, verifica-se uma distribuição uniforme dos casados pelas várias faixas etárias, bem como uma distribuição homogénea entre os divorciados. Podemos ainda identificar a prevalência da união de facto e dos solteiros entre as faixas etárias mais jovens.

**Quadro 10 - Relação entre o sexo e as habilitações académicas**

Sexo	Habilitações Académicas			
	Secundário	Licenciatura	Pós graduação	Total
Masculino	8	7	0	15
Feminino	5	4	1	10
Total	13	11	1	25

O quadro 10 mostra que a maioria dos entrevistados (num total de 13 indivíduos) concluiu o secundário, sendo que 8 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino. Deste grupo de entrevistados, podemos verificar que um total de 11 indivíduos atingiu o grau de licenciado, estando distribuídos por 7 homens e 4 mulheres. No mesmo quadro de análise podemos verificar que 1 dos elementos do sexo feminino possui uma pós graduação.

**Quadro 11 - Número de filhos dos entrevistados**

N-º de Filhos	N-º Entrevistados
Nenhum	6
Um	13
Dois	5
Três	1
Mais de Três	0

Através da análise do quadro 11, podemos verificar que a maioria dos entrevistados (um total de 13 indivíduos) tem 1 filho. Da mesma forma, sobressai o facto de 6 dos entrevistados não terem filhos. Um número semelhante de entrevistados (um total de 5 indivíduos) tem dois filhos e apenas 1 dos participantes tem 3 filhos.

#### **Quadro 12 - Fase de vida dos filhos dos participantes**

<b>Fase Escolar</b>	<b>N.º Entrevistados</b>
Berçário	1
Idade Pré Escolar	6
Idade Escolar	10
Idade Adulta	2

Neste segundo grupo, torna-se importante analisar a fase de vida dos filhos dos participantes. Através do quadro 12, podemos verificar que 10 dos entrevistados têm filhos em idade escolar com idades compreendidas entre os 6 e os 17 anos. Do mesmo modo, verificamos que 6 dos entrevistados têm filhos em idade pré-escolar, entre os 3 e os 5 anos de idade. Verificamos ainda que dois dos participantes tem filhos adultos e independentes e 1 dos participantes tem filhos em idade de berçário, com idade compreendida entre os 0 e os 2 anos.

Considerou-se interessante entrevistar indivíduos solteiros por necessidades comparativas. A vantagem centra-se na necessidade de perceber que tipo de necessidades de conciliação tem indivíduos solteiros, e explorar a esfera da vida pessoal. A vida familiar não se esgota apenas nos filhos e considerou-se útil analisar a perspetiva das pessoas solteiras para perceber as necessidades específicas destes indivíduos.

#### **5.4. Apresentação da grelha de análise utilizada no estudo empírico**

O quadro 13 revela as categorias temáticas e as dimensões de análise das entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos.

**Quadro 13 - Apresentação da relação entre o trabalho e a família por parte das organizações**

<b>CATEGORIA TEMÁTICAS</b>	<b>DIMENSÕES DE ANÁLISE</b>
<b>Área funcional da gestão de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de carreira</li> <li>• Recrutamento e Seleção</li> <li>• Acolhimento e Integração</li> <li>• Formação e desenvolvimento</li> <li>• Higiene, segurança e medicina no trabalho</li> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>
<b>Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão interna com preocupação pelos colaboradores</li> <li>• Dimensão externa (ambiente, sociedade em geral)</li> <li>• Perspetiva instrumental e económica de Responsabilidade Social</li> <li>• Perspetiva de orientação para o cliente interno</li> </ul>
<b>Práticas e medidas de conciliação entre trabalho e família</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de apoio às questões da parentalidade</li> <li>• Políticas de apoio às crianças</li> <li>• Políticas de apoio aos dependentes idosos</li> <li>• Flexibilização dos horários de trabalho</li> </ul>
<b>Envolvimento na vida familiar do colaborador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de apoio às questões da parentalidade</li> <li>• Políticas de apoio às crianças</li> <li>• Políticas de apoio aos dependentes idosos</li> <li>• Flexibilização dos horários de trabalho</li> </ul>
<b>Cultura organizacional face à conciliação entre o trabalho e a família</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes face à conciliação por parte da organização face ao colaborador</li> <li>• Medidas em falta e intenções de melhoria face à conciliação entre o trabalho e a família</li> </ul>

Esta grelha foi construída partindo quer da revisão da literatura quer da leitura das entrevistas. Apresentam-se duas grelhas de análise dos resultados e respectivas categorias temáticas e dimensões de análise, uma para as entrevistas realizadas com os directores de

recursos humanos (quadro 13) e outra para as entrevistas realizadas com os trabalhadores (quadro 14)

O quadro 14 apresenta as categorias temáticas derivadas das entrevistas realizadas aos trabalhadores.

**Quadro 14 - Categorias temáticas e dimensões de análise das entrevistas aos trabalhadores**

<b>CATEGORIA TEMÁTICAS</b>	<b>DIMENSÕES DE ANÁLISE</b>
<b>Satisfação no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatores intrínsecos</li><li>• Fatores extrínsecos</li></ul>
<b>Conciliação entre trabalho e família</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância do trabalho e da família</li><li>• Gestão da parentalidade</li><li>• Influência da existência de outros dependentes</li><li>• Horários de trabalho</li><li>• Spillover de emoções</li><li>• Divisão de tarefas na família</li><li>• Estratégias de conciliação individuais</li></ul>
<b>Cultura Organizacional face à conciliação entre o trabalho e a família</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégias das empresas face ao colaborador que promovam a conciliação</li><li>• Cultura apoiante e preocupada com a vida familiar</li><li>• Atitude dos colegas face à conciliação trabalho/família</li></ul>

O próximo capítulo centra-se na análise e apresentação dos resultados do estudo empírico.

### **Capítulo III. Análise de resultados**

A análise dos resultados começa por se centrar nos percursos profissionais dos directores de recursos humanos e nas principais responsabilidades que assumem nas empresas onde trabalham. Derivada da análise dos resultados expomos as principais áreas de actuação e as políticas e práticas de recursos humanos, no que toca à conciliação, que mais contribuem para o sucesso da empresa. Num segundo momento, analisamos a questão da responsabilidade social corporativa, a actuação das empresas nesta matéria, os motivos que os levam a apostar em responsabilidade social e os resultados que advêm de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável. Na terceira parte do capítulo fazemos a confrontação entre o discurso dos gestores de recursos humanos, as práticas de conciliação entre o trabalho e a família implementadas e o discurso dos trabalhadores, as suas dificuldades, o trabalho da empresa como facilitador da conciliação entre o trabalho e a família, bem como as limitações apontadas pelos trabalhadores.

#### **6. Áreas funcionais de atuação de Gestão de Recursos Humanos e factores de satisfação no trabalho**

Os directores de recursos humanos entrevistados começaram a desenvolver a sua carreira de duas formas distintas. Os licenciados mais jovens fizeram carreira seguindo as saídas profissionais das suas áreas de licenciatura, gestão de recursos humanos, psicologia organizacional e direito. Um outro grupo de entrevistados, mais velhos em termos de faixa etária, começou a sua atividade profissional em outras áreas da gestão, continuando a apostar na sua formação académica e assumindo mais tarde funções de responsáveis de recursos humanos. As áreas de atuação dos entrevistados assemelham-se na maioria dos casos, variando o enfoque que cada umas das empresas atribui às funções desenvolvidas pelo gestor de recursos humanos. Eis alguns excertos ilustrativos:

*“Estou a trabalhar nesta empresa há cerca de 4 anos e desde essa altura que tenho desenvolvido vários projetos na área da formação e do desenvolvimento de carreiras. Estas são claramente as minhas principais áreas de atuação. Estou também à frente de todos os processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração e todo o acompanhamento aos novos colaboradores.*

*Felizmente os nossos índices de rotatividade são bastantes baixos e, nesta matéria, não tenho tido grandes preocupações. Se me pergunta quais são as minhas principais áreas de atuação então tenho de destacar o meu trabalho ao nível da gestão de carreiras. Tem sido um trabalho de conciliação entre as habilidades, competências, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional dos nossos trabalhadores, tendo em conta as nossas metas e objetivos. Temos utilizado a gestão de carreiras como um instrumento estratégico, permitindo-nos obter altos níveis de contribuição dos nossos colaboradores.” (Drh, Homem, 42 anos, Casado)*

*“Desde que assumi a direção de recursos humanos há cerca de 5 anos estou diretamente envolvida em todos os processos de contratação, despedimento e negociação, formação, parte jurídica de recursos humanos e processamento salarial. Estou a dirigir um departamento com 5 pessoas, técnicos e administrativos de recursos humanos, e tenho de lidar diariamente com cerca de 300 colaboradores, que fazem parte dos quadros da empresa.” (Drh, Mulher, 45 anos, Casada)*

*“(...) sou responsável pelo departamento de recursos humanos e tenho sob minha responsabilidade todos os processos de admissão, integração e formação. Para além de ser responsável de higiene e segurança, supervisiono as atividades desenvolvidas no âmbito de medicina no trabalho, gestão de carreiras e remunerações, além claro da parte administrativa de recursos humanos e processamento salarial. Todos os processos de recursos humanos respeitam uma série de requisitos. (...)” (Drh, Homem, 47 anos, Casado)*

O discurso dos responsáveis de recursos humanos ao nível das suas áreas de intervenção apresenta coerência ao longo das entrevistas realizadas. Destacam-se o recrutamento e seleção, as áreas da formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e remunerações, a higiene e segurança e medicina no trabalho e, em alguns casos, a integração da área administrativa de recursos humanos.

Genericamente o grupo de empresas participantes do estudo apresentam departamentos de recursos humanos estruturados com várias áreas de atuação definidas e que funcionam de forma integrada. A gestão de carreiras parece transversal às empresas multinacionais e que empregam profissionais com níveis de escolaridade superior. Desta forma destacam a importância que dão à retenção de talentos e à motivação e satisfação dos seus colaboradores. Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) todas as medidas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas centram-se numa constante análise da envolvente e da integração com ações estratégicas que a empresa necessita para dar resposta ao meio e aos seus clientes externos. Os mesmos autores defendem que o indivíduo contemporâneo procura empregadores que satisfaçam as suas necessidades e expectativas e que lhe forneça produtos e serviços que respeitem as suas exigências. Este é o desafio imposto pelo marketing interno que parece assentar nas empresas



envolvidas no estudo, usando uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objetivo atrair, reter e desenvolver os seus trabalhadores.

Analisando os fatores de sucesso de acordo com os discursos dos gestores de recursos humanos, verificamos uma coerência relativamente à gestão de carreiras e às políticas de recrutamento e seleção. Existe uma preocupação com as questões da motivação e com as dificuldades dos trabalhadores recém-admitidos, assim como a questão relacionada com a conciliação do trabalho e da família. Isto mesmo é visível através dos excertos de entrevista:

*“Tenho de destacar as nossas políticas de gestão de carreiras como das mais eficazes. Desde que os nossos colaboradores são admitidos, vamos acompanhando o seu desenvolvimento. Estamos atentos aos seus interesses, dificuldades, motivações, necessidades de formação e aprendizagem, bem como necessidades ou problemas pessoais que sabemos desde logo que podem interferir com o desempenho e a prestação das pessoas. É um facto inegável que a vida familiar interfere diretamente no desempenho dos trabalhadores e, neste campo, temos trabalhado de forma a minimizar os efeitos que essa inegável ligação pode trazer.” (Drh, Homem, 39 anos, União Facto)*

*“Penso que o nosso sucesso está muito dependente da proximidade que temos com os nossos colaboradores. Faz parte da nossa cultura, tento transmitir isso. Claro que é impossível chegar tão perto de todos os colaboradores, mas esta questão tento abordar insistentemente nas reuniões que vou tendo com as chefias e os responsáveis que estão mais envolvidos e mais próximos dos níveis operacionais. (...) torna-se fundamental chegar junto dos trabalhadores, entender as suas necessidades, frustrações, motivações, dificuldades, etc., etc. Estamos a trabalhar no sentido proactivo e tendo em vista a conciliação saudável entre o trabalho e a vida familiar.” (Drh, Homem, 56 anos, Divorciado)*

Verificamos uma coerência quando analisamos a satisfação dos trabalhadores. Segundo Locke (1976) citado por Santos (2007:199) “a satisfação define-se como uma emoção positiva que que o indivíduo identifica nas experiências que o trabalho lhe proporciona”. Desta forma o gestor de recursos humanos nestas empresas está preocupado em identificar um conjunto de valores que determinam a satisfação no trabalho, orientando o comportamento dos trabalhadores ao proporcionar-lhes critérios que lhes permita avaliar as suas preferências, determinando as suas escolhas e as suas emoções. Os valores percebidos como relevantes podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca. No primeiro caso referem-se às características da atividade, geradoras de satisfação, à autonomia que o trabalho proporciona, à oportunidade de aprender, ao reconhecimento e à natureza do próprio trabalho. Por outro lado, nos valores extrínsecos incluem-se

um bom salário, um bom ambiente de trabalho, boas condições físicas, garantia de segurança e estabilidade de emprego e oportunidades de progressão (Santos, 2007).

Os trabalhadores sujeitos a entrevista sentem-se satisfeitos no seu local de trabalho, motivados profissionalmente, estimulados com o acompanhamento nos primeiros dias de trabalho e com a proximidade que as chefias mantêm com os colaboradores. Do mesmo modo, podemos atestar que existe uma notória satisfação dos trabalhadores no que toca às questões profissionais e aos desafios que a empresa lhes proporciona:

*“Sinto-me bem aqui. Ok, não estou cá assim há tanto tempo, e ainda estou a viver a adrenalina dos primeiros meses, a novidade, a expectativa... mas estou bem, sinto-me bem e desejo ficar. Desde o primeiro dia que me têm acompanhado, frequentemente me perguntam como me estou a adaptar e se tenho alguma dificuldade. Isso é uma novidade para mim. Nos meus anteriores empregos, sentia-me tão encurralado, com medo...percebe. É algo que já não me perturba, mesmo sabendo que tenho de dar o meu melhor e que disso depende a minha continuação.” (Homem, 28 anos, União de facto)*

*“Gosto de saber que o meu desempenho agrada às chefias, mesmo que isso dependa de uma avaliação de desempenho. Mas da forma como as coisas aqui se desenvolvem, não vejo isso como uma ferramenta de coação ou para punir os maus desempenhos. Neste caso todos sabemos que o objetivo é premiar os melhores resultados e definir orientações para os menos bons.” (Homem, 47 anos, Casado)*

Comparativamente, as trabalhadoras do sexo feminino começam por destacar a sua motivação e satisfação pela carreira profissional e o gosto de estarem integradas numa empresa com prestígio, no entanto levantam alguns problemas no que se relaciona com a intervenção dos seus problemas pessoais e familiares que afetam o seu desempenho, motivação e empenhamento. Parece existir uma satisfação plena por parte dos homens face às políticas da empresa em matéria de conciliação, enquanto no caso das mulheres essa satisfação é afetada pelos problemas familiares. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Gil (2009) onde se verifica que a mulher continua a ter sobre a sua responsabilidade o trabalho doméstico bem como a prestação de cuidados, quer na infância quer na velhice. No mesmo sentido, os resultados do estudo de Fletcher e Bailyn (2005) revelam que as mulheres continuam a considerar a conciliação entre o trabalho e a família como uma tarefa difícil. Eis alguns excertos de entrevista que ilustram estes resultados:

*“As coisas têm corrido bem, a nível profissional sinto-me totalmente recompensada. Vivemos num ambiente agradável. Aqui oferecem-nos as melhores condições, tem verdadeira preocupação com o nosso bem-estar, com a nossa alimentação, com os nossos problemas familiares. Tenho um ótimo*

*salário, faço um trabalho que gosto, e estou numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Claro que estou satisfeita, motivada, empenhada. Tenho de conciliar todo este borbulhar de ideias e acontecimentos com as minhas obrigações familiares, mas faço o humanamente possível. Felizmente o pai do meu filho também me ajuda com a educação e, apesar da nossa separação, o nosso filho é sempre uma prioridade para ele. Não quer dizer que para mim não seja, mas pelo menos não ando preocupada com o facto de ter de educar uma criança filha de pais separados. Se tenho de sair em trabalho, ou se é necessário passar um fim-de-semana fora em serviço, o meu ex-marido está sempre disponível. Até parece que estou a “abusar” da boa vontade dele, mas se ele é pai que seja também quando preciso. Além disso, tenho tido algumas dificuldades por causa do meu pai. E isso tem afetado a minha disponibilidade. Mas mesmo nesta matéria têm sido espectaculares, esta situação é difícil e tenho sentido que também afeta a minha concentração.” (Mulher, 43 anos, Divorciada)*

*“Estou plenamente satisfeita com a minha situação profissional. Já estou à frente do departamento de marketing há alguns anos e tenho conseguido constantes louvores e prémios de mérito pelo trabalho que desenvolvo. Claro que é muito complicado plena dedicação, tal como me é exigido, mas tenho sabido corresponder, muito pelo apoio que o meu marido me tem dado na organização da nossa vida familiar. Eu levo os miúdos de manhã, ele vai buscá-los ao fim do dia, começa a preparar o jantar e orienta as crianças nos trabalhos de casa (...) Tem dias que saio daqui muito tarde, nem vejo os meus filhos antes de dormirem. Mas tenho plena confiança no meu marido e sei que posso estar tranquila. Mas sinto alguma preocupação, porque estou a ser uma mãe muitas vezes ausente. Não queria que fosse assim, ou pelo menos que não fosse tantas vezes assim. Não sei se me entende. Estou muito satisfeita com o meu trabalho, com a minha empresa, mas sinto falta de estar mais próxima do desenvolvimento e educação dos meus filhos.” (Mulher, 46 anos, Casada)*

*“Se estou numa empresa que me arranjou uma casa, carro, me proporciona descontos no ginásio, me paga a pós graduação e ainda me paga salário ao fim do mês, claro que estou satisfeita. Vim da minha terra logo que acabei o curso e não me arrependo nada. O que posso desejar mais a nível profissional, nada, nada, adoro isto. Adoro esta cidade e não me arrependo de nada. Mas não tenho a minha família aqui, tive que criar novos amigos, não estou junto das minhas raízes. (...) Os meus pais vão envelhecer, os meus sobrinhos vão crescer, tudo se transforma e eu estou noutra realidade e vou perder todas essas mudanças. Posso até vir a casar e ter filhos, mas vou sempre sentir falta das minhas origens.” (Mulher, 26 anos, Solteira)*

É possível identificar algumas diferenças no que se refere à satisfação com o trabalho. Consegue-se distinguir que os indivíduos do sexo masculino estão mais satisfeitos com o seu trabalho, sem referir obstáculos ou dificuldades de natureza familiar ou pessoal que o seu emprego lhes possa criar. Pelo contrário, as participantes do sexo feminino demonstram satisfação pelos seus empregos, mas apontam sempre dificuldades que têm de enfrentar no seio familiar e das opções que têm de fazer pelo emprego. Apesar do apoio familiar que parece existir, no caso das mulheres

com filhos, as dificuldades ou os sentimentos de culpa pelas ausências derivadas do trabalho são mais visíveis do que no caso dos homens.

#### 6.1. Responsabilidade social da empresa: dimensão tripartida

Quando abordamos a questão da responsabilidade social, todas as empresas se assumem como empresas amigas do ambiente, da sociedade e promotoras do crescimento sustentável. Salientam sobretudo a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com o reforço da competitividade. Podemos verificar que a questão da responsabilidade social é parte das empresas e que, na maioria dos casos, é posta em prática efetivamente sendo comunicada ao nível interno e externo, para que exista um envolvimento de todos na sua operacionalização. Os excertos seguintes de entrevista apontam nesse sentido:

*“Estamos mais do que envolvidos nesta questão da responsabilidade social. E não estou apenas a falar das certificações que temos nem das obrigações que a certificação implica. Estou a falar de um verdadeiro empenho na responsabilidade social que começa pelos órgãos da administração. Todos sabemos que o impacto da nossa atividade há algumas décadas era devastador, principalmente ao nível ambiental. Mas ao longo dos anos temos vindo a corrigir procedimentos e hoje orgulhamo-nos de sermos vanguardistas no que diz respeito à utilização e reutilização dos recursos. Mais, esta política é transversal a toda a organização e sentimos que somos uma família empenhada em melhorar cada vez mais.” (Grh, Homem, 56 anos, Casado)*

*“Temos consciência, como empresa, que temos responsabilidade de encontrar soluções para os problemas decorrentes do nosso impacto, quer no ambiente, quer na sociedade, quer internamente. E internamente desenvolvemos uma série de iniciativas que pretendem minimizar o impacto das nossas acções. “Roubamos” os nossos colaboradores às famílias durante grande parte do dia e nesse sentido queremos compensar essa ausência, seja através de iniciativas lúdicas, festivas, programas de apoio a crianças, férias escolares, promoção de desporto, entre outras.” (Grh, Homem, 42 anos, Divorciado)*

Por outro lado, parece haver um conjunto de empresas que se assumem como socialmente responsáveis, mas o fazem numa base meramente instrumental, isto é, de respeito pela legalidade no sentido de garantir a certificação.

*“Obtivemos em 2006 a certificação SA 8000 que teve em conta uma série de requisitos, deixe-me ver aqui... entre eles a não utilização de trabalho infantil e de trabalho forçado, as condições de higiene, saúde e segurança no trabalho, a liberdade de associação e direito à negociação colectiva, a não discriminação, as práticas disciplinares, o respeito pelo horário de trabalho, as práticas de*

*remuneração e o sistema de gestão. Como pode verificar a questão da responsabilidade social sempre foi uma das nossas preocupações.” (Grh, Mulher, 45 anos, Casada)*

Pelo excerto anterior, parece existir uma ausência de sensibilidade social e perspetiva ética, sendo marcante o respeito pela dimensão legal e pela necessidade de implementar as regras que a certificação implica. O que é afirmado pela gestora de recursos humanos seguinte confirma esta conclusão:

*“...e trabalhamos a parte da satisfação dos nossos colaboradores também para atingir níveis de lucro sempre superiores, só assim conseguimos estar tão competitivos e tão fortes no mercado.” (Grh, Mulher, 45 anos, Casada)*

Através desta afirmação conseguimos identificar qual o propósito da empresa ao adotar as medidas e os procedimentos impostos, o de garantir a maximização dos lucros do negócio. Esta ausência de sensibilidade social é notada pelos trabalhadores que identificam algumas falhas às práticas implementadas. Eis o que é referido por alguns entrevistados:

*“Não sei bem qual é o objetivo, às vezes parece-me que causa mais stresses e conflitos entre nós do que melhora a nossa vida. Estamos sempre a ser chamados a atenção ou por que não colocamos o lixo nos sítios certos, ou porque ligamos o ar condicionado, ou as luzes, etc, irrita-me um bocado. Depois, esta questão da responsabilidade social é um pouco antagónica no nosso caso. Não tem noção das horas de trabalho que faço. É verdade que tenho um horário flexível, mas saio da empresa cheio de assuntos para resolver. Em casa, estou sempre a trabalhar, ao fim de semana também e apesar de gostar muito do meu trabalho, tem momentos que é muito cansativo.” (Homem, 34 anos, União de facto)*

*“Somos certificados em responsabilidade social e acho que temos conseguido atingir os objetivos que se propõem. Eu não estou muito envolvida nesse processo. Mas tenho um pouco a sensação que a prioridade é obter a certificação e perde-se muitas vezes o verdadeiro sentido da responsabilidade social. Acho que a certificação dá-nos visibilidade, mas peca-se pela ausência de sensibilidade para outras questões que a mim me parecem prioritárias.” (Mulher, 30 anos, União de facto)*

## 6.2. Práticas implementadas ao nível das políticas de conciliação entre o trabalho e a família

Em matéria de conciliação entre o trabalho e a família o grupo de empresas participantes no estudo apresenta uma série de iniciativas e práticas que atravessam todos os níveis da organização. Pretendemos através desta análise compreender quais as práticas efetivamente

implementadas, os resultados obtidos e o impacto que têm na vida familiar e profissional dos trabalhadores.

Os responsáveis de recursos humanos identificam várias medidas implementadas, mas parecem existir soluções para fenômenos específicos. O que nos leva a identificar que as empresas foram desenvolvendo medidas de apoio à conciliação conforme foram surgindo necessidades, é o caso das creches para os filhos dos funcionários e a organização de atividades para as férias escolares:

*“Por outro lado, já desenvolvemos um conjunto de medidas para assitir as crianças dos nossos trabalhadores nas férias escolares. De alguns anos para cá durante o verão organizamos em colaboração com um campo escola programas que possam ocupar as crianças durante as férias, o que se traduz num problema a menos para os nossos colaboradores (...) Claro que não podemos assumir os custos na totalidade, mas não tenho dúvidas que a pequena parcela que é assegurada pelos nossos colaboradores, lhes compensa as “dores de cabeça” de não ter onde deixar as crianças.” (Grh, Mulher, 43 anos, Casada)*

*“(...) além disso promovemos todos os verões um campo de férias. Temos um acordo com uma empresa de outdoor e atividades para crianças que tem estado connosco desde o início desta iniciativa e temos sido muito bem sucedidos.” (Grh, Homem, 42 anos, Divorciado)*

Os estudos (Lewis e Cooper, 1995; Swanberg, 2004) mostram que as empresas apresentam algumas limitações nas políticas implementadas no âmbito da conciliação entre o trabalho e a família, uma vez que são colocadas em prática a pensar em nichos de trabalhadores. Estes resultados vão de encontro ao que identificamos neste estudo, uma vez que as práticas implementadas são muitas vezes direcionadas para as trabalhadoras com filhos:

*“De salientar que as nossas mães trabalhadoras têm da nossa parte total abertura para gozarem a totalidade das suas licenças sem qualquer tipo de represália e da mesma forma os pais podem gozar os seus direitos. Somos bastante flexíveis no que toca à assistência a filhos menores, estando em sintonia com as necessidades que as mães trabalhadores têm.” (Grh, Homem, 42 anos, Divorciado)*

*“No primeiro ano de vida os filhos das nossas funcionárias podem usufruir do nosso berçário. É um serviço gratuito e totalmente suportado pela empresa. Foi uma necessidade que surgiu há alguns anos com um aumento significativo de colaboradoras grávidas, com casamentos recentes e em idades de serem mães.” (Grh, Mulher, 45 anos, Casada)*

*“Somos uma empresa que emprega alguns casais e estamos conscientes das dificuldades que se lhes deparam constantemente. Por este motivo estamos a desenvolver um projecto OTL aqui na empresa para que os filhos dos nossos colaboradores possam ter um local controlado, que não representa nenhum encargo financeiro e que possa tranquilizar os pais que na sua maioria não tem quem tome conta das crianças entre o fim das aulas e o fim do trabalho.” (Grh, Homem, 56 anos, Casado)*

Através destes excertos ficamos com a ideia que se trata de políticas mais orientadas para as mães, isto é, as mulheres, o que significa que as políticas de conciliação das empresas são feitas a pensar na tradicional manutenção dos papéis sexuais na família.

Este género de investimentos por parte das empresas agrada aos colaboradores que na sua maioria, identificam esta possibilidade como uma grande ajuda no que respeita à ocupação dos tempos livres dos seus filhos e uma forma de estarem mais tranquilos quanto à prestação de cuidados com as crianças. Os entrevistados assinalam ainda uma melhor coordenação dos seus horários de trabalho como uma consequência vantajosa e facilitadora da conciliação.

*“Quando fui trabalhar com eles, o que mais me agradou além da oportunidade fantástica que estava a ter, foi o facto de terem um espaço gratuito para os filhos dos funcionários. Sempre tive imensas dificuldades em arranjar alguém que ficasse com os meus filhos depois das 5h. Não têm aulas depois dessa hora e a maioria dos espaços de ocupação para crianças são demasiado dispendiosos e distantes da escola. A minha mãe ficou com eles muitas vezes, mas sei que não tinha muita paciência para os orientar com os trabalhos de casa. Quase sempre chegava a casa e além de todas as tarefas que tinha de fazer, precisava de dispendir tempo para os ajudar com os trabalhos. Agora as coisas são completamente diferentes, saio para os ir buscar à escola, ficam no OTL e as professoras ajudam-nos com tudo e não tenho de me preocupar mais com isso. Acredite que foi um peso que saiu de cima de mim. E além disso não tenho de pagar nada.” (Mulher, 43 anos, Divorciada)*

*“Sempre tive total liberdade para gozar a totalidade da minha licença, mas como me conhecia bem, sabia que ao fim de dois meses já estaria farta de estar em casa. E foi o que aconteceu. Levei a minha filha comigo e lá fui trabalhar ainda nem tinham passado 60 dias do parto. Claro que o facto de a empresa dispor de um berçário contribuiu muito para a minha decisão. Tive a minha filha perto de mim durante o primeiro ano. Pude amamentar sem problemas, tinha a minha filhota num local seguro, com pessoas que conhecia e de hora a hora fazia-lhe uma visitinha. (Mulher, 30 anos, União de facto)*

No caso das licenças de maternidade, várias trabalhadoras referem que se sentem totalmente à vontade para gozar a totalidade da licença e referem o empenho e entreatajuda que existe por parte dos colegas quando se trata de substituir as colegas neste período de ausência. O apoio dos colegas e o incentivo à maternidade está presente. Conseguimos identificar uma política

de apoio à maternidade, de carácter informal, e apoio quer por partes dos colegas de trabalho, que em algumas situações asseguram o trabalho dos colegas em licença. Eis como duas trabalhadoras descrevem esta situação:

*“No meu entender é um direito da trabalhadora gozar a licença de maternidade por completo. E por muitas condições que a empresa me proporcione, não ia abdicar de estar em casa a gozar os momentos de afeto, carinho, proximidade com os meus filhos. Nunca senti represálias, quanto à minha decisão. Por parte da empresa, do meu chefe particularmente, senti que entendiam que fazia o que era um direito meu. E por parte dos meus colegas, foi fantástico. Houve uma sobrecarga de trabalho para alguns deles, tanto porque eu tinha e tenho uma vasta carteira de clientes e era necessário estar continuamente junto deles. Mas foi tudo vivido numa perspetiva otimista e meses mais tarde tive de ser eu a assegurar trabalho de uma colega que também foi gozar licença.”*  
(Mulher, 46 anos, Casada)

*“Acho que não estive mais tempo em casa porque sentia necessidade de voltar ao ativo. Porque de resto, tanto eu como o meu marido sentimos por parte dos nossos colegas um enorme companheirismo e aceitação com o facto de termos decidido que ficaria em casa os 120 dias. Ao início pensei que seríamos mal interpretados, tanto porque trabalhamos na mesma empresa e podia haver algum tipo de insatisfação por parte de alguns colegas e mesmo das chefias. Mas isso era um receio meu, muito por ser mulher e ter medo de vir a ser “substituída” rapidamente. Nunca aconteceu nada na empresa, que me fizesse recear, mas a verdade é que sentia alguma ansiedade com a situação. Mas no fim, estive em casa todo o tempo, voltei para o meu trabalho, ainda pude ter o meu filho no berçário até aos 3 anos e senti-me rapidamente reintegrada no meu trabalho.”*  
(Mulher, 31 anos, Casada)

Da análise, há a destacar positivamente a aceitação e apoio dos colegas e de apoio da cultura organizacional à parentalidade e sobretudo à maternidade.

Derivado da análise das entrevistas um dos benefícios associados à parentalidade relaciona-se com o facto de os trabalhadores se afastarem uns tempos do trabalho, da pressão e do stress que isso representa no quotidiano. O facto de se focalizarem a tempo inteiro numa tarefa nova e diferente consegue gerar novas energias e uma nova motivação para o trabalho. Outro aspeto mencionado centra-se no facto de terem mais tempo para dedicar à família. Apesar de identificarem benefícios associados ao papel parental, os entrevistados também identificam os aspectos negativos da presença de filhos pequenos. Os seguintes excertos permitem identificar estas duas perspetivas da parentalidade:

*“Foi muito bom estar em casa, cuidar do meu bebé, poder estar junto dele durante os primeiros meses. Pude afastar-me uns tempos do stress do trabalho e dedicar-me exclusivamente à minha família. Apesar de também estar a reabilitar-me a nível físico, encarei a maternidade como uma*



*possibilidade de me recuperar psicologicamente. A minha profissão é muito desgastante e apreciei muito esses momentos. Acho que preciso de ter outro filho agora, estou mesmo a precisar de recuperar energias e nada melhor que um bebé para me ajudar [risos]”. (Mulher, 43 anos, Divorciada)*

*“Desde cedo decidi gozar o tempo todo. Se tinha direito, estava mesmo com vontade de o fazer. E todo aquele tempo serviu para estar junto do meu bebé, vê-lo crescer a cada dia e tudo isso melhorou a forma como passei a encarar a vida, a família e o trabalho. Foram sem dúvida uns bons meses de descanso”. (Mulher, 36 anos, Casada)*

Estudos mais recentes realizados no âmbito da conciliação entre o trabalho e a família revelam que a maternidade é sempre vista como uma fase esgotante para as trabalhadoras, mas neste caso sobressai o facto de ajudar psicologicamente a recuperar das exigências do trabalho. O estudo de Torres e Silva (1998) demonstra que existe alguma dificuldade em conciliar a questão da guarda das crianças no regresso ao trabalho, estando as opções divididas entre a ajuda de familiares ou as creches que os pais têm de pagar. Verifica-se mesmo uma expectativa em relação ao aumento dos serviços disponibilizados pelo Estado e uma maior flexibilidade no trabalho. Neste caso, estas dificuldades não se levantam, uma vez que as empresas, na sua maioria, dispõem de serviços de apoio. O facto de as entrevistadas identificarem a maternidade como uma fase de recuperação psicológica, está intimamente ligada com o facto de as empresas lhes proporcionarem serviços, retirando-lhes desta forma a preocupação de não ter com quem deixar os filhos. Além disso, as entrevistadas sublinham que a maternidade lhes mudou a forma como passaram a encarar a vida e as tornou mais optimistas. Estes resultados vão de encontro às expectativas das entrevistadas, uma vez que parece claro que a maternidade é algo que sempre desejaram e que a sua concretização é a realização de um projecto de vida.

Paralelamente, em termos de limitações, e como se percebe através dos discursos construídos pelos entrevistados, o principal constrangimento colocado pela parentalidade refere-se ao condicionamento que os filhos representam ao nível da disponibilidade de horários e de absorverem demasiado a atenção dos pais.

*“Ele era tão pequenino, parecia-me tão frágil que tive imensas dificuldades ao início. Não consegui pensar em mais nada. Cortei mesmo a minha relação com a empresa durante aquela altura. Desliguei-me. Estava demasiado centrada no meu filho e não conseguia envolver-me em mais nada.” (Mulher, 30 anos, União de facto)*

*“É complicado ter um bebê em casa, que chora e não fala, não sabes o que ele tem, não consegues arranjar soluções como fazes no trabalho. Fazia-me sentir um bocado impotente. Ainda agora sinto que tenho em casa o meu filhote que precisa de mim e com quem quero estar. E isso afeta a minha disponibilidade para o trabalho. Este tempo não o vou recuperar e tenho de aproveitar para o ver crescer, ouvir as primeira palavras, vê-lo dar os primeiros passos...” (Homem, 28 anos, União de facto)*

Analisando a questão da licença partilhada verifica-se por parte dos indivíduos do sexo masculino a intenção de não usufruir deste direito em favor do cônjuge. Parece existir, tanto por parte das empresas como por parte dos trabalhadores, a ideia enraizada que se é a mulher que tem a criança é ela que necessita de repousar, recuperar, cuidar do bebê e usufruir desse tempo que a lei lhe concede. Apesar de identificarmos um caso de licença partilhada é notório que esta ideia não faz parte das intenções futuras de um número significativo dos homens entrevistados:

*“A minha esposa está grávida de 8 meses. Não falta muito para ter o meu filho nos braços. (...) Vou gozar os 20 dias que a lei me concede e lá para Outubro tiro uns dias de férias. Não acho bem estar agora a “roubar” direitos à minha mulher, ela precisa desse tempo para recuperar do parto e para cuidar do nosso filho. Não é que a empresa me tenha imposto qualquer limite nesta matéria, mas não quero abandonar alguns projetos que estou a desenvolver neste momento. E também acho que não faz sentido, se é um direito da mulher, não vou ser eu agora que vou mudar isso.” (Homem, 37 anos, União de facto)*

*“Gozei 10 dias quando a minha filha nasceu, porque não podia estar mais tempo fora da empresa. São muitas as situações que preciso de controlar e sinto necessidade de estar sempre presente. O meu chefe bem insistiu para que aproveitasse o tempo que tinha, mas era impossível para mim estar tanto tempo afastado. Houve uma ideia de partilharmos a licença, até foi a minha ex-mulher que sugeriu, tanto porque já se estava a preparar para ao fim de 1 mês voltar ao trabalho. Ela também não ia aguentar estar parada. Mas a ideia não avançou, eu não podia e não me ia sentir bem. A minha ex-mulher acabou por voltar ao trabalho muito antes da licença terminar.” (Homem, 36 anos, Divorciado)*

Atualmente fala-se muito da questão da licença partilhada, no entanto, apesar de ser um direito concedido pela legislação art. 40º da lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, a maternidade parece continuar a ser vista como uma questão de mulheres e esta responsabilidade continua a recair desproporcionadamente sobre elas. De sublinhar que neste estudo a resistência à partilha da licença de parentalidade parece provir sobretudo dos homens que não desejam a partilha, muito mais do que das chefias ou da cultura organizacional.

Segundo Santos (2007) esta ideia não é só prejudicial para os interesses das mulheres, como também é desencorajadora para os homens que continuam a não se envolver ativamente nos cuidados dos filhos. O que pode suceder é que as empresas apesar de afirmarem que é um direito de opção que os seus trabalhadores têm não equacionam essa possibilidade porque não é um acontecimento frequente. Das 11 empresas envolvidas, representadas pelos seus responsáveis de recursos humanos, apenas uma delas identificou um caso de licença de parentalidade partilhada. No entanto, continuam a defender que existe liberdade para os trabalhadores fazerem as suas escolhas sem qualquer interferência da empresa. Os estudos de Ranson (2001) concluem que existe uma discrepância entre o discurso do envolvimento parental e as práticas reais, uma vez que os homens dispõem de pouca disponibilidade e vontade de se envolverem no papel parental. Segundo Seward, Yeatts, Amin e Dewitt, 2006 (citados por Santos, 2007:246) “os homens que optam por partilhar a licença não despendem mais tempo com os seus filhos do que aqueles que não beneficiam deste tipo de licença. As diferenças assentam ao nível da divisão de tarefas como a preparação das refeições e o levarem as crianças ao médico. A opção do homem em gozar a parentalidade assenta principalmente nos custos associados à guarda das crianças e nos rendimentos auferidos pela mulher, muito mais do que na vontade expressa do homem se envolver com os filhos”.

De acordo com Gil (2009) a questão da conciliação assume hoje um teor mais vasto ao englobar outro tipo de dependentes, como o caso dos ascendentes, ou adultos com deficiência ou doença crónica. Segundo o Comité Económico e Social Europeu (citado por Gil, 2009) recomenda-se a promoção da flexibilidade na organização dos tempos de trabalho e aumento das estruturas de cuidado de criação de políticas de conciliação que beneficiem tanto homens como mulheres. A este respeito a mesma instituição alerta para que a questão da dependência se torne uma prioridade nas agendas políticas, uma vez que o aumento da esperança média de vida obriga a que um número cada vez maior de pessoas cuidem dos seus familiares idosos paralelamente à sua atividade profissional.

Quando abordamos os entrevistados sobre a necessidade de apoio a dependentes idosos começamos por identificar algumas deficiências ao nível das medidas de conciliação entre o trabalho e a família. Neste âmbito, eis como os diretores de recursos humanos reagem face à necessidade de a empresa ser facilitadora da prestação de cuidados a dependentes dos seus trabalhadores:

*“Mas claro que enquanto para as crianças facilmente conseguimos encontrar várias soluções digo-lhe claramente que não vamos construir um lar. Esta é a realidade. Podemos sempre tentar conciliar, ser flexíveis em relação aos horários, mas dentro dos limites claro.” (Grh, Mulher, 45 anos, Casada)*

*“Sabemos que é uma realidade crescente e que muitos dos nossos trabalhadores têm os pais a cargo. Como empresa tentamos ser flexíveis e estamos conscientes das necessidades que a dependência representa. Não podemos fazer mais do que sermos flexíveis a nível dos tempos de trabalho. Temos essa possibilidade muito pela natureza do negócio.” (Grh, Homem, 56 anos, Divorciado)*

Do outro lado a questão da dependência dos ascendentes representa grande dificuldade para os trabalhadores. Os entrevistados com familiares dependentes identificam a dificuldade que sentem em ter acesso a equipamentos como lares, centros de dia e apoio domiciliário. Além destas dificuldades identificam custos elevados que têm de suportar com as soluções encontradas, bem como o impacto que as faltas, os incumprimentos de horários e as licenças possam ter na sua atividade profissional. Podemos identificar estas preocupações na forma como a seguinte trabalhadora aborda a questão da doença do pai:

*“O meu pai neste momento depende de uma pessoa para tudo. E sinceramente não tenho vontade de o entregar a uma instituição. Sei que podia ser bem tratado e ter todas as condições, mas ele não aceita a ideia e eu quero estar junto dele durante o tempo que for possível. Tenho neste momento uma senhora lá em casa que cuida dele durante o dia e já é uma grande ajuda. Foi uma decisão tomada juntamente com os meus irmãos e dividimos esta despesa entre nós. Mas na verdade sou eu que tenho de estar sempre alerta durante a noite, passo muitas noites em claro quando ele tem uma crise e naturalmente isso reflete-se no meu trabalho. Ando cansada, triste claro, e isso desmotiva-me. Tenho medo de vir a ser chamada à atenção, porque tenho de faltar de vez em quando para o acompanhar às consultas, aos exames e apoiá-lo quando precisa que esteja junto dele. Nunca me disseram nada e tenho saído sempre que preciso. Mas sinto-me mal, porque estou a sobrecarregar os meus colegas e em certo momento isto pode prejudicar-me, nomeadamente ao nível da avaliação de desempenho que está agora a decorrer”. (Mulher, 43 anos, Divorciada)*

*“O meu filho tem 24 anos mas depende demasiado de mim. Tem trissomia 21. Tanto eu como a minha esposa tentamos desdobrar-nos nesta tarefa de o apoiar quando precisa. Sempre que necessário ou falto eu ou falta ela. Com esta idade já não conseguimos uma escola que o acolha e as instituições que existem cobram um valor demasiado alto. Não posso pagar, não tenho possibilidades. E esta situação representa despesas que não tem noção. Na empresa sempre foram muito flexíveis em relação às minhas ausências, mas tenho notado que com o passar dos anos as*

*coisas têm mudado um pouco. Principalmente os meus colegas, já não vêem que tenho um problema com uma criança com deficiência. Agora é um adulto e a forma como reagem às minhas saídas ou ausências já não é de tanta compreensão. Parece-me que existe um preconceito em relação ao adulto com deficiência.” (Homem, 47 anos, Casado)*

*“Tenho a minha mãe lá em casa de três em três meses durante um mês. Foi a forma que eu e as minhas irmãs arranjam, uma vez que a minha mãe já não é suficientemente autónoma para estar sozinha. Quando ela está comigo a minha vida vira uma confusão. Não tenho tempo para nada, tenho montes de discussões com o meu marido, ela passa a vida a ligar-me para o trabalho, é extenuante. Gostava mesmo de arranjar outra solução para a minha mãe. Sinto nessas alturas que o meu trabalho é demasiado afetado e que estão constantemente a pressionar-me com timings e a exigir-me mais rapidez. Pode ser impressão minha, mas a verdade é que nessas alturas a minha vida é um caos. Por parte da empresa, nunca houve nenhuma chamada de atenção. Mas tenho tanto medo de estar a abusar desta flexibilidade que me concedem. Não imagina como desejo que tenham um lar mesmo ao lado da creche. Isso sim, era o ideal.” (Mulher, 44 anos, Casada)*

É importante salientar que a cultura organizacional, principalmente o apoio e a compreensão dos colegas, é mais visível no caso de crianças pequenas, sendo que as empresas arranjam soluções facilmente. Este fato já não é visível para outras situações como cuidar de adultos dependentes que perderam as suas capacidades de autonomia física e/ou mental ou mesmo adultos com deficiência.

Verificamos que os entrevistados identificam os custos que a dependência representa como um grande peso no orçamento familiar e um grande problema com o qual têm de conviver, em casa e no trabalho. O estudo de Gonçalves (2004:160) identificou que “as despesas com saúde representam nos agregados com idosos dependentes um grande peso, um grupo identificado como dos mais vulneráveis à desigualdade de rendimentos”. Além disso, os entrevistados mostram-se preocupados que as faltas para assistência a familiares possam pesar como aspeto negativo dentro do núcleo da empresa. O estudo desenvolvido por Gil (2009) identifica a necessidade de as formas de organização do trabalho facilitarem a prestação de cuidados sempre que os trabalhadores se confrontem com situações de familiares dependentes. O mesmo estudo identifica a necessidade de as empresas flexibilizarem e reduzirem os tempos de trabalho para trabalhadores com dependentes adultos. Verifica-se ainda o incentivo ao ajustamento e flexibilização dos tempos de trabalho, instituindo o banco de horas art. 87º da lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. Esta medida permite que o trabalhador mais do que um horário de trabalho a cumprir, possa ter responsabilidade pelo cumprimento de objetivos. Por último, este estudo sugere uma revisão do regime de justificação de faltas para assistência a familiares dependentes ou com doença crónica.

### 6.3. Motivações de investimento das empresas para a responsabilidade social e nas medidas de conciliação

As empresas envolvidas neste estudo assemelham-se sobretudo pelo rótulo que sustentam como Melhores Empresas para Trabalhar destacando-se das demais pela relação entre os trabalhadores e gestores, relação entre trabalhadores e a organização e pela relação entre os trabalhadores. Procurando analisar o envolvimento das empresas na vida pessoal do trabalhadores podemos distinguir duas perspetivas distintas. Começamos por identificar que as empresas se assumem como facilitadoras da relação entre o trabalho e a família numa perspetiva de interesse económico. Os investimentos feitos têm por base a obtenção de objetivos monetários e os interesses de crescimento e prosperidade da empresa. O objetivo financeiro passa por aumentar o valor da empresa do mesmo modo que o aumento dos lucros aparece como motivação maior para os investimentos que visam facilitar a relação entre o trabalho e a vida familiar dos colaboradores. Nesta perspetiva, as políticas da empresa que visam promover a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional estão associadas a um conjunto de vantagens que a empresa pretende obter. Segundo Gurreiro et al. (2006), estas políticas proporcionam a redução de *turnover*, com poupanças em recrutamento de pessoal, bem como permitem uma redução nos custos com processos de formação na medida em que permitem um quadro de pessoal estável. Os resultados obtidos permitem ainda concluir por um aumento da produtividade, uma vez que o planeamento ajustado dos tempos de trabalho às necessidades dos trabalhadores reduz o absentismo. Esta política orientada para os lucros está presente na forma como alguns responsáveis de recursos humanos descrevem o que pretendem atingir com as práticas de conciliação entre o trabalho e a família:

*“O que pretendemos acima de tudo é assegurar o bem-estar dos nossos colaboradores e consequentemente o seu bom desempenho com reflexos na produtividade, naturalmente.” (Grh, Homem, 53 anos, Casado)*

*“Os nossos objetivos são estrategicamente definidos, e é para os atingir que trabalhamos. Da mesma forma os investimentos que fazemos no âmbito da responsabilidade social são feitos para atingirmos índices de motivação, confiança, bem-estar, segurança e produtividade. Se tomamos uma decisão é para obter certo retorno. E esta política aplica-se em tudo o que fazemos.” (Grh, Mulher, 35 anos, Solteira)*

*“Queremos reduzir os custos e aumentar os lucros. Todos os investimentos que temos feito, com a creche, o campo escola e a flexibilização dos horários de trabalho tem como objetivo maximizar os resultados, aumentar a produtividade, promover o nosso produto e, potenciar a nossa relação com o cliente.” (Grh, Homem, 42 anos, Divorciado)*

Verifica-se ainda um conjunto de empresas mais orientadas para o cliente interno, que assumem o investimento em políticas de conciliação entre o trabalho e a família como um incentivo à criatividade e motivação dos trabalhadores, uma melhor comunicação entre as chefias e os operacionais e um melhor conhecimento da cultura da empresa. O aumento da motivação dos trabalhadores é um dos aspetos mais referidos, bem como a redução de conflitos laborais e a valorização da imagem enquanto empresa socialmente responsável. Eis alguns excertos ilustrativos:

*“Estamos fortemente centrados nos nossos trabalhadores, nas suas preocupações, no seu desempenho, nas suas motivações. O trabalho que desenvolvemos vai no sentido de controlar os factores externos que influenciam o resultado de trabalho. E tudo isto se prende com o facto de encarmos os nossos trabalhadores como parte de nós e como pessoas e não como máquinas. Estamos conscientes que lidar com pessoas é um desafio constante e da mesma forma sabemos que é constantemente necessário tomar novas medidas, pôr em prática novas políticas e trabalhar para desenvolver o bem estar e potenciar o nosso capital humano.” (Grh, Mulher, 43 anos, Casada)*

*“Tudo o que pretendemos é minimizar o impacto que a nossa atividade tem nas famílias. Como já tinha referido, as pessoas passam grande parte do seu tempo aqui. Sabemos disso e tentamos atenuar da forma que pudermos o impacto negativo desta situação junto das famílias. Claro que com isto também apostamos na motivação das pessoas, na retenção de talentos, diminuimos índices de absentismo e rotatividade, mas isso são tudo bons resultados de iniciativas integradas na gestão das pessoas e que vão de encontro à estratégia da organização.” (Grh, Homem, 47 anos, Casado)*

#### 6.4. Limitações das práticas implementadas e aspetos a melhorar

Ao longo das entrevistas conseguimos identificar várias limitações das políticas “amigas da família” implementadas nas empresas sujeitas ao estudo. Do ponto de vista das empresas, os diretores de recursos humanos identificam vários aspetos a melhorar, mas de uma forma individualista, assentando as suas perspetivas de melhoramento numa base reativa, isto é, de implementar soluções ou medidas à medida que surjam dificuldades. Paralelamente essas medidas a implementar ou já implementadas devem produzir um retorno económico para a empresa. Podemos identificar estas características nos seguintes excertos:

*“Estamos conscientes que ainda temos muito trabalho pela frente a este nível. Mas penso que o trabalho feito até agora tem dado frutos e temos estado sempre em cima dos acontecimentos e tentando solucionar os problemas dos nossos trabalhadores, focando a sua atenção para o trabalho, pelo menos durante o tempo que aqui estão. O que pretendemos é acima de tudo controlar as interferências externas e canalizar o trabalhador para a sua tarefa. Estamos atentos ao que afeta os nossos trabalhadores e estaremos preparados para responder a qualquer situação que venha a surgir.” (Grh, Homem, 51 anos, Casado)*

*“Acho que estamos a evoluir bem nesse sentido, conforme forem surgindo outras necessidades estamos cá para as explorar e implementar. Claro que nessa matéria é sempre necessário ultrapassar obstáculos junto da administração. É neste sentido que tenho trabalhado arduamente, uma vez que é necessário apresentar resultados destas medidas implementadas que nos vão custando alguns milhares anuais e é necessário obter e quantificar o retorno deste investimento. Mas tenho estado bastante bem neste papel. Se gastarmos 1 milhão, mas eu mostrar à administração que isso resultou num retorno de 2 milhões, que poupamos, outros tantos milhões com absentismo, rotatividade, faltas, baixas e não sei quantas depressões, sei que vou satisfazer a minha chefia também.” (Grh, Homem, 47 anos, Casado)*

As empresas envolvidas no estudo apresentam as suas práticas de conciliação entre o trabalho e a família como uma extensão da responsabilidade social interna. Neste sentido podemos identificar que estão sobretudo centradas nos trabalhadores e no controlo dos fatores que interferem no desempenho profissional. Através dos excertos seguintes conseguimos identificar que a necessidade de implementar medidas de conciliação entre o trabalho e a família passa por solucionar os problemas suscitados pelo conflito que os trabalhadores enfrentam nessa conciliação. Eis um excerto que justifica esta conclusão:

*“Trabalhamos para atingir níveis de lucro sempre superiores. Essa é a base de todo o negócio. Da mesma forma todas as medidas implementadas ao nível da conciliação trabalho-família passam também por eliminar problemas que afetem o rendimento dos trabalhadores. Sabemos que o trabalho implica muitas horas de dedicação e que a família é muitas vezes negligenciada, por isso colocamos em prática as medidas que achamos necessárias para podermos minimizar o impacto negativo que o trabalho pode provocar na família.” (Grh, Homem, 47 anos, Casado)*

Comparativamente, eis como os trabalhadores veem a atuação das empresas na tentativa de mediar o conflito derivado do trabalho:

*“Passava muitas horas no escritório, e isso começava a refletir-se no seio familiar. Mal via os meus filhos e nem tinha tempo para mim nem para a minha relação. As coisas começaram a ficar sérias*



*quando percebi que já nem discutia com a minha mulher. Simplesmente não passava tempo com ela suficiente para isso acontecer. Mas estava demasiado envolvido nos projetos da empresa e apesar de ter noção das coisas, achava sempre que só precisava de mais um tempo e tudo se resolvia. Mas nunca tinha tempo. Um sábado fui trabalhar para terminar uma proposta para um potencial cliente e cruzei-me com a minha chefe. Lembro-me que me disse: “esta é uma empresa top, e não me quero cruzar com funcionários desnutridos, com olheiras e a cair de sono ao sábado de manhã. Vá dar um passeio pelo parque e leia o manual do trabalhador, vai dar-lhe umas dicas sobre como rentabilizar o seu tempo e como usufruir dos fins-de-semana com a família.” No momento não achei graça porque queria mesmo acabar a proposta, mas depois aceitei e acabei por seguir o conselho da diretora.” (Homem, 46 anos, Casado)*

*“Com todos os problemas que tenho tido com a doença do meu pai é difícil concentrar-me no trabalho, estou sempre a pensar nele e é muito difícil abstrair-me da situação. Felizmente a empresa tem-me facilitado a vida. Saio sempre que preciso e depois compenso as minhas ausências ou com horas ou na substituição de outros colegas. Acho que as medidas de compensação implementadas pela empresa funcionam muito bem. Tanto recorrendo aos atuais funcionários para resolver situações pontuais, ou fazendo uma nova admissão quando se trata de uma situação mais prolongada.” (Mulher, 43 anos, Divorciada)*

Destes dois excertos conseguimos identificar que existe uma preocupação das empresas em mediar o conflito derivado da relação trabalho e família, quer pela exigência da natureza do trabalho quer pelas circunstâncias de vida dos trabalhadores. No entanto, alguns trabalhadores defendem que as medidas implementadas pelas empresas criam muitas vezes barreiras a esta conciliação impondo contrapartidas pela flexibilização, criando pressões nos trabalhadores e gerando mau-estar entre os colegas. Os excertos seguintes são disso demonstrativos:

*“Na minha empresa não existem horários rigorosamente impostos. Sempre houve uma flexibilidade que nos permite organizar a nossa vida familiar sem a pressão dos horários. Mas esta flexibilização gera demasiadas intrigas entre os colegas. Grande parte das pessoas que trabalham comigo no escritório não tem filhos e esta ideia de flexibilidade de horários não lhes agrada muito. Para mim é perfeito que a empresa me permita chegar mais tarde. Eu compenso. Mas o ambiente não é agradável, tenho colegas que não entendem que o faço como contrapartida de sair mais tarde, trabalhar na hora de almoço ou sair muito além do horário. Tento abstrair-me desse facto, mas é complicado trabalhares num ambiente hostil.” (Mulher, 46 anos, Casada)*

*“Penso que é necessário mudar algumas coisas. Eu vejo que a empresa tem ali um berçário que é uma ajuda, sem dúvida é uma grande ajuda para as mulheres com filhos. Tem as atividades de verão para os funcionários dos trabalhadores, temos o apoio médico pré natal, tem de facto uma série de iniciativas para os miúdos. Mas acho que está demasiado centrado nisso, percebe. Podiam desenvolver outro género de iniciativas mais centradas nos trabalhadores. Deviam apostar em atividades para nós, que nos motivassem, que no refresquem... [pausa] sei lá, qualquer coisa que não fosse só centrada nos filhos dos trabalhadores. Bem sei que são eles que constituem uma família, mas também há trabalhadores solteiros, ou casados sem filhos que também lidam com*

*situações de conflito familiar e são estes muitas vezes os mais prejudicados. Ou porque o colega tem o filho doente, ou porque foi levar o miúdo à escola, ou levá-lo à ama, etc, etc.” (Homem, 34 anos, União de facto)*

Podemos identificar através do discurso deste trabalhador que os indivíduos sem filhos não são beneficiados pelas medidas de conciliação entre o trabalho e a família postas em prática pelas empresas e podem mesmo sentir-se injustiçados face aos colegas com crianças pequenas. Existe uma tendência para os identificar como substitutos dos trabalhadores que se ausentam por causa dos filhos e sobrecarregá-los com mais trabalho. Segundo Santos (2007) é errado partir do pressuposto que por não se ter filhos as preocupações familiares não existem. O conceito de “família” tende a alargar-se a outras relações sociais que não se limitam aos laços de sangue, sendo que as alterações que se têm verificado no tradicional conceito de família ainda não foram interiorizadas pelas organizações. As políticas de conciliação do trabalho e da família estão demasiado focalizados nos trabalhadores (sobretudo mulheres) com crianças dependentes e deveriam abranger outras categorias de trabalhadores.

Por último, é possível identificar através dos discursos dos trabalhadores mais novos uma necessidade e expectativa de equilíbrio entre as obrigações que o trabalho lhes impõe e as exigências da vida familiar:

*“As minhas expectativas em relação ao futuro prendem-se com a vontade de ter uma vida familiar e profissional equilibrada. Que seja possível responder às necessidades de ambas as partes sem negligenciar nenhuma. Agora não tenho filhos e as coisas são mais simples, mas tenho algum receio de não ter capacidade para assumir todos os projetos que hoje assumo, no futuro. Vejo os meus colegas que têm filhos que andam mais stressados e sempre a correr. Parece-me que por muitas iniciativas que a empresa tome é muito complicado estar em todas as frentes a 100%. Por esse motivo é que ainda estou solteiro.” (Homem, 31 anos, Solteiro)*

*“Só espero é ter capacidade para atender o meu filho sempre que ele precise e necessite e que a minha empresa não me crie barreiras quando tiver esta necessidade. E estou a falar não só de flexibilidade de horários, estou a referir-me concretamente ao envolvimento de todas as pessoas neste processo. Porque não adianta muito que a empresa me facilite a vida, se depois os meus colegas me olham de lado e fazem comentários baixinhos sobre os meus atrasos ou ausências. Sinto que é isso que acontece quando alguma colega não está, tem de sair ou precisa de levar o filho ao médico ou à escola. De qualquer modo, penso que o equilíbrio é conseguido com entajada do casal e se ambas as partes estiverem envolvidas com os filhos, as tarefas domésticas e todas as outras questões da vida familiar.” (Mulher, 26 anos, Solteira)*

Ao discutirem aquilo que necessitam no presente e no futuro em relação ao emprego e à família os entrevistados ressaltam a necessidade de uma vida familiar, pessoal e profissional equilibrada. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Lewis (1998) realizado com indivíduos do Reino Unido que esperam obter um trabalho satisfatório e seguro com uma vida familiar igualmente satisfatória.

## **7. Discussão dos resultados**

Nesta fase procede-se à discussão dos resultados obtidos pelo estudo. Pretende-se fornecer um contributo para a concetualização das medidas implementadas pelas empresas na facilitação da relação entre o trabalho e a família. Posteriormente procede-se às conclusões e apresentamos as limitações do estudo.

### **7.1. As medidas de conciliação implementadas no quadro da responsabilidade social e as perceções dos trabalhadores quanto ao seu impacto**

A análise dos planos de intervenção dos gestores de recursos humanos permite distinguir entre dois grupos de profissionais. Um primeiro grupo caracteriza-se pelas faixas etárias mais jovens, composto por indivíduos que concluíram as suas licenciaturas nas áreas da Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional ou Sociologia. As opções de carreira destes indivíduos foram tomadas no seguimento das saídas profissionais que as suas licenciaturas lhes ofereciam, verificando-se ainda um início de carreira e continuidade na área da gestão de recursos humanos. Nestes casos parece existir um início de carreira planeado. O segundo grupo distingue-se pelo nível de idades superior e é composto por indivíduos que iniciaram a sua carreira em diversas áreas relacionadas com a Gestão, Economia e Direito. Verifica-se que a sua opção inicial de carreira não passou pela gestão de recursos humanos, tendo todos os indivíduos que constituem este grupo exercido funções em outras áreas profissionais, nomeadamente nas suas áreas de licenciatura. É característica deste grupo o facto de terem terminado curso superior mais tarde, comparativamente aos indivíduos que compõe o primeiro grupo. As opções de carreira neste caso são mais acidentais do que planeadas ao contrário do que acontece com os diretores de recursos humanos mais novos.

A satisfação dos trabalhadores, analisando aspectos como o bem-estar, prazer, estímulo e correspondência com as expectativas profissionais parece transversal à generalidade dos entrevistados. Profissionalmente os colaboradores sentem-se motivados por um emprego satisfatório e seguro. Comparando os discursos entre géneros podemos identificar que os indivíduos do sexo feminino sentem algumas limitações na satisfação profissional, fazendo uma ressalva dos aspetos que a sua condição de mulher implica na tarefa de conciliação entre o trabalho e a família. Podemos identificar que ainda existe uma sobrecarga sobre a mulher na resolução das questões

familiares ao mesmo tempo que exigem dela o mesmo rendimento profissional do que um homem.

A análise das práticas de recursos humanos permite identificar que as empresas envolvidas no estudo partilham de uma característica semelhante. As medidas de intervenção de recursos humanos assentam numa base de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. No entanto, apesar de a maioria dos discursos irem de encontro às características que caracterizam as empresas conseguimos identificar algumas opiniões contraditórias, principalmente no que se refere à camaradagem e solidariedade dos colegas em questões familiares relacionadas com os cuidados a dependentes ascendentes adultos. As perspetivas individuais das pessoas com necessidades familiares específicas focam-se no sentimento de culpa em relação aos seus colegas de trabalho. Esta é uma característica comum nos indivíduos com mais dificuldades de conciliação entre o trabalho e a família. Muito mais importante que as intervenções da empresa a este nível, trata-se de um sentimento individual de culpa que alguns entrevistados possuem de que as suas responsabilidades familiares coloquem maiores problemas aos colegas:

*“ (...) Não quero sobrecarregar os meus colegas com o meu trabalho. Bem sei que amanhã, podem ser eles a precisar e existe uma política de apoio e compreensão, mas sou eu que não quero estar a deixar mais trabalho aos outros. Não é justo, quando todos temos problemas.” (Mulher, 46 anos, Casada)*

Este sentimento de culpa contrasta com a opinião que os colegas com menos responsabilidades familiares têm acerca destas situações. Do mesmo modo, podemos cruzar esta informação com os discursos dos gestores de recursos humanos que afirmam que a questão da camaradagem é transversal a todos os funcionários nas dificuldades dos outros, como forma de reforçar o sentimento de pertencer a uma “família”.

As medidas desenvolvidas pelas empresas envolvidas no estudo estão muito orientadas para as questões dos trabalhadores com filhos dependentes. Todas apresentam soluções para os filhos dos trabalhadores durante a amamentação ou aleitação, algumas delas mesmo em idade pré-escolar e têm um espaço para os filhos dos trabalhadores ficarem em horários pós escolar. No mesmo sentido estão as atividades desenvolvidas pelas empresas para os filhos dos trabalhadores em tempo de férias através de atividades de ocupação de tempos livres ou de campos de férias. Estas

atividades são na sua maioria sustentadas pelas empresas. Estas medidas são bem vistas pelos trabalhadores que resolvem grande parte das suas dificuldades com as crianças e com os cuidados em tempo de férias ou em períodos pós escolar. No sentido de facilitar a vida dos trabalhadores as empresas desenvolvem parcerias com instituições de saúde, promovem o acesso a seguros de saúde, facilitando a assistência em casos de doença aos trabalhadores e a familiares directos. Do mesmo modo, as empresas desenvolvem medidas de flexibilização de horários e reorganização dos tempos de trabalho, de forma a permitir um maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. Estes resultados vão de encontro aos estudos de Johnson e Friedman, (1997) e Lobel (1999) que apontam o impacto das iniciativas de conciliação entre o trabalho e a família como medidas que facilitam a resolução do conflito.

No entanto podemos identificar que as empresas, em função da natureza da sua atividade, têm mais ou menos facilidade na implementação e desenvolvimento das medidas de conciliação entre o trabalho e a família. Este facto está presente no guia desenvolvido por Guerreiro, et al. (2006) que apresenta medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. As autoras desenvolvem um conjunto de medidas que pretende ser sugestivo da promoção da igualdade de oportunidades. Guerreiro, et al. (2006) sugerem um leque amplo de medidas que permitirão às empresas otimizar o seu potencial humano, melhorar a sua competitividade e promover a cidadania empresarial. Além disso, constitui a resposta para algumas das dificuldades sentidas pelas famílias da sociedade atual.

Nas entrevistas realizadas conseguimos identificar que o desenvolvimento de políticas de conciliação entre o trabalho e a família está limitado pela atividade da empresa, uma vez que cada empresa possui características próprias.

Por último, a análise das motivações de investimento das empresas baseia-se sobretudo no retorno que as medidas implementadas podem gerar. A promoção destas medidas não se limita ao retorno financeiro, mas assenta sobretudo na diminuição dos custos. É evidente que a necessidade de contornar dificuldades é uma das motivações das empresas, no sentido de diminuir as taxas de absentismo, rotatividade, aumentar os níveis de satisfação dos trabalhadores e, consequentemente, a sua predisposição para o trabalho. Além disso está presente em todas as empresas participantes no estudo a preocupação dos gestores em manter os trabalhadores satisfeitos numa empresa que lhes proporciona segurança, estabilidade e bem-estar. Comparando as motivações de investimento com o impacto que estas têm junto dos trabalhadores podemos concluir que os trabalhadores se identificam com a empresa e revelam sentir-se bem numa empresa que lhes proporciona bem-estar

e segurança, e que manifesta preocupação com as dificuldades da vida familiar. O estudo desenvolvido por Swanberg (2004) conclui que se as empresas querem reter o seu potencial humano e maximizar a sua produtividade deverão considerar a possibilidade de um novo paradigma face às políticas amigas da família, introduzindo metas operacionais e formulando novas práticas e políticas. Este estudo apresenta a necessidade de as empresas apostarem em práticas de conciliação entre o trabalho e a família bem como as vantagens de o fazerem.

O estudo de Fletcher e Bailyn (2005) defende que na questão da conciliação as organizações não podem ver o trabalho e a família como duas esferas independentes, devendo ligar a equidade e a eficácia para identificar as práticas de trabalho disfuncionais. Johnson e Friedman (1997) concluem que as práticas de conciliação entre o trabalho e a família como ferramenta de gestão estratégica beneficiam tanto as empresas como os trabalhadores. Estes resultados apontam para o facto do trabalhador como indivíduo ser indissociável da relação trabalho-família, bem como para o facto de as organizações não conseguirem escapar quer das influências do meio envolvente, quer das influências da vida pessoal e familiar dos trabalhadores. Por último, os mesmos autores defendem que é esta relação de reciprocidade que torna o investimento em políticas de conciliação entre o trabalho e a família como um investimento válido para as empresas.

## 7.2. Gestão do conflito entre o trabalho e a família

A análise das entrevistas permitiu identificar que o desempenho de múltiplos papéis gera conflitos que influenciam a vida familiar e a vida profissional. Por um lado, as pressões do trabalho, os prazos impostos e o stress gerado pelo desempenho de uma profissão têm impacto na vida familiar. É possível através do discursos dos trabalhadores identificar três consequências do conflito trabalho – família:

- 1) O impacto da absorção de tempo que afeta as relações conjugais
- 2) As preocupações e as pressões com os objetivos impostos
- 3) O stress das responsabilidades do trabalho que afeta a predisposição para a família em geral

O conflito entre o trabalho e a família, partindo dos discursos analisados, caracteriza-se pelas seguintes dimensões de conflito:

- 1) Dificuldades de gestão das responsabilidades domésticas
- 2) Dificuldades com a gestão da relação parental que afeta a predisposição para o trabalho
- 3) Dificuldades com familiares dependentes a cargo

Este facto permite-nos identificar a transferência de fatores emocionais, ou seja, de sentimentos vividos na esfera profissional que passam para a vida familiar. As preocupações, o stress derivado da profissão e as pressões com objetivos são sentimentos negativos que resultam da influência do trabalho na família. Da mesma forma, identificamos a presença de sentimentos positivos como a satisfação no emprego, a estabilidade e segurança no trabalho além da motivação decorrente da atividade que desenvolvem.

Estes resultados vão de encontro ao estudo de Carlson, Derr e Wadsworth (2003) citado por Santos (2007:24) mostrando que a perceção do conflito entre o trabalho e a família difere em função das opções de carreira. Este estudo, realizado com gestores, revela que os indivíduos caracterizados pela necessidade de “conseguir equilibrio apresentam níveis de conflito mais elevados provocados pela falta de tempo para responderem eficazmente às exigências das duas esferas, com a família a interferir mais no trabalho.”

Adicionalmente, verificamos que persiste uma diferença na perceção do conflito. As diferenças de género estão presentes em quase todos os aspetos abordados. As mulheres continuam a sentir-se mais afetadas pelo conflito existente na relação entre o trabalho e a família. Mostram-se mais inquietas com as dificuldades que a maternidade lhes trás e com as exigências do trabalho. A parentalidade continua a ser um problema das mulheres com os homens a intervirem mais na preparação das refeições, nas idas ao médico e em levar os filhos à escola, deixando a tarefa de “cuidar” para a mãe. O envolvimento dos homens nas questões relacionadas com os filhos assenta na partilha de tarefas e no tempo que dedicam às crianças, deixando no entanto o poder de decisão e organização com as mães. Além disso, verifica-se que as mulheres mantêm no topo das suas preocupações as tarefas domésticas e as preocupações com familiares dependentes.

As empresas mostram-se preparadas para as questões da maternidade e para a organização do trabalho na ausência de trabalhadores por determinado período. As práticas mais correntes são a



acumulação de tarefas e a distribuição pelos colegas de trabalho durante a ausência dos trabalhadores. Esta política parece ser bem aceite pelos trabalhadores que sentem existir solidariedade dos colegas, ao mesmo tempo que esperam no futuro retribuir essa compreensão. A licença partilhada deixa de ser tabu no seio das organizações e os gestores de recursos humanos mostram-se preparados para aceitar esse facto. Contudo esta prática continua a não ser comum nas empresas portuguesas, muito porque os homens não se mostram interessados nesta possibilidade que a legislação lhes oferece, permitindo à mulher usufruir da totalidade da licença parental. Mais do que uma política implementada trata-se de uma característica cultural da sociedade portuguesa definida pelos próprios indivíduos que continuam a demarcar claramente os papéis atribuídos a cada um dos géneros. Estes resultados vão de encontro às conclusões de Risman (2004) verificando-se que as mudanças culturais em torno da parentalidade ainda são escassas. A luta pela igualdade de género é derrotada pelas crenças culturais e pelas expectativas dos indivíduos relativamente à manutenção dos papéis sexuais. Os próprios indivíduos se diferenciam em função do género: feminino ou masculino. No mesmo sentido, o estudo de Santos (2007:364) com académicos revela que existe uma cultura forte na sociedade portuguesa onde “nem homens nem mulheres parecem predispostos a abandonar os lugares que lhes foram reservados, ao mesmo tempo que o género se erige como estrutura social com um forte poder normativo do comportamento individual.”

A questão da dependência de adultos é abordada pelos entrevistados como a mais negligenciada pelas empresas em termos de conciliação entre o trabalho e a família. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que as empresas ainda não estão preparadas para desenvolver medidas de apoio aos colaboradores com dependentes idosos. Parece que este problema passa pela atuação governamental estando as empresas limitadas pela natureza do trabalho e pela atividade que desenvolvem. Apesar das limitações, as empresas envolvidas no estudo desenvolvem medidas como a flexibilização dos horários de trabalho, a redução dos horários de trabalho e o trabalho por objetivos. O estudo de Gil (2009) revela que Portugal tem evoluído significativamente em termos de apoio à dependência no que respeita ao investimento e à oferta de equipamentos sociais. Contudo ressalva a necessidade de um maior desenvolvimento a este nível pois, comparativamente com a maioria dos países europeus, é necessário mais apoio à pessoa em situação de dependência e às suas famílias. A mesma autora defende que só é possível a alteração

da postura das empresas através de uma intervenção governamental, quer pela alteração da legislação em termos de flexibilização de horários de trabalho, revisão do regime de justificação de faltas para assistência ou pela extensão dos benefícios fiscais.

## **8. Conclusões**

Esta investigação permite concluir que as empresas que efetivam práticas de conciliação entre o trabalho e a família o fazem numa base reativa como solução para os problemas que afetam o desempenho dos seus trabalhadores. No entanto, estas políticas atravessam todas as partes interessadas da organização e fazem parte de uma cultura transversal a toda a organização. Apesar dos trabalhadores identificarem algumas perceções individuais, nomeadamente sentimentos em relação às medidas implementadas, trata-se de um sentimento individualizado e afetado pela situação que o indivíduo vive num determinado momento. Analisando as perceções dos indivíduos é possível identificar que os trabalhadores se identificam com as empresas onde trabalham e valorizam o facto de se sentirem parte de uma família, motivados pelos desafios profissionais e pela segurança e estabilidade no emprego. As medidas desenvolvidas pelas empresas conseguem facilitar a gestão da relação trabalho-família atuando ao nível dos cuidados das crianças, da flexibilidade dos horários de trabalho e na promoção de uma cultura amiga da família. No entanto é possível identificar que as empresas o fazem numa perspetiva essencialmente de responsabilidade social de base económica, tendo em conta o retorno que podem ter com estas medidas em termos de poupança de custos com taxas elevadas de absentismo ou reduzidos níveis de produtividade.

Por outro lado, este estudo revela que existe uma perceção distinta entre géneros na gestão da conciliação entre o trabalho e a família. A legislação promove a ideologia de igualdade que na prática não se efetiva. A mulher continua a ser vista como principal cuidadora dos filhos e responsável pelas tarefas domésticas e organização familiar, além de que as experiências familiares influenciam mais as mulheres do que os homens. Outro dado obtido neste estudo prende-se com o facto de persistir um preconceito por parte dos homens em usufruir de um direito que a legislação lhe concede em gozar a licença parental partilhada. Este fenómeno continua a verificar-se sobretudo pela ideia cultural da sociedade portuguesa que a criança precisa mais da figura materna. Além das questões da maternidade, as mulheres são as que mais referem as dificuldades que têm em gerir a carreira, terem filhos e as tarefas domésticas a seu cargo. No entanto, no que se refere à divisão de tarefas, os homens começam a integrar-se nesta realidade estando já familiarizados em levar os filhos à escola, preparar refeições e ajudar nas tarefas diárias. Identificamos em excertos de algumas entrevistas que existe entre o casal a ideia de partilha de tarefas domésticas:

*“Claro que é muito complicado plena dedicação, tal como me é exigido, mas tenho sabido corresponder, muito pelo apoio que o meu marido me tem dado na organização da nossa vida familiar. Eu levo os miúdos de manhã, ele vai buscá-los ao fim do dia, começa a preparar o jantar e orienta as crianças nos trabalhos de casa (...) Tem dias que saio daqui muito tarde, nem vejo os meus filhos antes de dormirem. Mas tenho plena confiança no meu marido e sei que posso estar tranquila.” (Mulher, 46 anos, Casada)*

Por último, é possível concluir que as empresas não se encontram preparadas para dar resposta às dificuldades que os trabalhadores enfrentam com familiares adultos dependentes. Além da promoção da flexibilidade de horários as empresas não conseguem apresentar soluções significativas a este tipo de comprometimento que os seus colaboradores enfrentam. Esta problemática parece não passar por uma solução organizacional, estando muito dependente tanto das famílias como das medidas governamentais.

#### 8.1. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

As principais limitações deste estudo prendem-se sobretudo com as opções realizadas em termos metodológicos. Os trabalhadores entrevistados foram apresentados ao investigador pelos responsáveis de recursos humanos. Podendo questionar-se se não seriam influenciados a partilharem da mesma percepção de “empresa ideal” que os diretores de recursos humanos tentam transmitir. Além disso, as primeiras entrevistas foram realizadas em contexto de trabalho o que poderá de alguma forma ter influenciado as respostas dos indivíduos sujeitos a entrevista. Mesmo numa segunda fase, os entrevistados foram identificados por colegas que anteriormente tinham participado no estudo. Neste caso não foi possível fazer uma escolha aleatória dos trabalhadores, facto que ocorreu com as empresas sujeitas ao estudo.

Uma segunda limitação está no facto de estarem envolvidas várias empresas e em média terem sido entrevistados dois trabalhadores por empresa. Esta opção prendeu-se com o facto de não se poder ultrapassar as autorizações dadas pelas empresas. O facto de o investigador não estar dentro do seio empresarial e não ter forma de contactar com outros potenciais entrevistados limitou o estudo à disponibilidade dos trabalhadores indicados pelos recursos humanos. Poderia ter sido importante para a consolidação de algumas conclusões obter um maior número de entrevistados por empresa.

Por outro lado, o facto de não ter sido possível, por limitações temporais e disponibilidade continuar a procurar mais empresas para participarem no estudo limitou o número de empresas em estudo. Este facto está relacionado com a falta de respostas em tempo útil de grande parte das empresas contactadas.

Por último, e apesar de se ter conseguido um grupo de trabalhadores heterogéneo, não foi possível identificar muitos trabalhadores com familiares adultos dependentes a seu cargo. Este aspecto limitou uma exploração mais profunda das dificuldades que advêm destas situações.

Esta última limitação remete para uma pista de investigação futura. Seria interessante explorar com mais detalhe, e de forma mais exaustiva, a questão da dependência do adulto na conciliação entre o trabalho e a família. Sustentada pelo contexto demográfico português, torna-se necessário examinar as opções que existem para trabalhadores com familiares idosos dependentes. O facto de se ter um elemento do agregado familiar dependente, com o facto de se ter de gerir uma doença crónica, gera efeitos muito prejudiciais na esfera do trabalho, muito mais do que, por exemplo, a existência de crianças. Seria interessante apostar na investigação dos desequilíbrios existentes entre as medidas de conciliação que se efetivam nas empresas comparando com o que está consignado na legislação ou medidas de proteção social para ascendentes e descendentes.

Além deste aspeto poderia ser interessante explorar as medidas que as empresas efetivam ao nível do lazer e os efeitos que essas práticas têm nos trabalhadores, bem como de que forma afetam o seu desempenho. Por último, outra área de investigação futura está relacionada com as práticas direcionadas para os trabalhadores solteiros ou divorciados sem filhos. Esta área de investigação parece pouco explorada uma vez que as práticas de conciliação entre o trabalho e a família estão muito orientadas para os trabalhadores com filhos.

## Referências Bibliográficas

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., e Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson e Pamela S. Tolbert (Eds), *The oxford handbook of work and organization* (pp.53-73). Oxford, UK: Oxford University Press.

Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus (Eds), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.209-219). Westport, London: Praeger.

Barbosa, I. (2009). *Entre a disseminação global e o ajustamento local: Discursos e práticas de gestão da diferença no contexto organizacional português*. Tese de doutoramento em Ciências Empresariais. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Becker, S. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo, Brasil: Hucitec.

Bryman, A., e Bell, E. (2007). *Business research methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Oxford University Press.

Câmara, P., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. 5<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Dom Quixote.

Carrilho, M. J. e Patrício, L. (2009). A situação demográfica recente em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, 48, 101-145.

Carrol, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Managemet Review* , 4(4), 497-505.

Catsouphe, M., e Googins, B. (2005). Recasting the work-family agenda as a corporate social responsibility. In Ellen Ernst Kossek e Susan Lambert (Eds), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp.469-490). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

CIG (2007). *A igualdade de género em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade de Género, Presidência do Conselho de Ministros.

CITE (2009). *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, 2006-2008*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério da Educação.

Código do Trabalho (2009). Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, 1.ª Série, 30, Diário da República, disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf> [consultado em 26/04/2011]

Comissão Comunidades Europeias (2001). Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf) [consultado em 9/06/2011]

Comissão Europeia (2010). Carta dos direitos fundamentais da União Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:pt:pdf> [consultado em 16/02/2011]

Dulk, L., e Peper, B. (2007). Working parents use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 53, 51-70.

Dulk, L., Doorne-Huiskes, A., Schippers, J. (1999). Organizações 'amigas da família': Uma comparação internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 29, 31-50.

Edwards, J. R., e Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.

Fernandes, E., e Maia, A. (2001). 'Grounded Theory'. In Eugénia M. Fernandes e Leandro S. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp.49-76). Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Fletcher, J., e Bailyn L. (2005). The equity imperative: Redesigning work for work-family integration. In Ellen Ernest Kossek e Susan Lambert (Eds), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp.171-189). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Flick, U. (1999). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.

Friedman, D., e Johnson, A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus, (Eds). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.192-208). Westport, London: Praeger.

Gil, A. (2009) *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar: O caso da dependência*. Lisboa: Núcleo de Estudos e Conhecimento, Instituto da Segurança Social.

Gonçalves, C. (2004). Pobreza e exclusão social nas famílias com idosos em Portugal. *Revista Estudos Demográficos*, 35, 143-169.

Googins, B. (1997). Shared responsibility for managing work and family relationships: A community perspective. In Parasuraman, Saroj e Greenhaus, Jeffrey (Eds)., *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.221-231). Westport, London: Praeger.

Gray, M., e Tudbal, J. (2002). Access to family-friendly work and praticies. Differences within and between Australian workplaces. *Family Matters*, 61, 30-35.

Greenhaus, J., e Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.



Grzywacz, J.G., Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise do conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora.

Guerreiro, M., D., e Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. <http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf> [consultado em 25/02/2011]

Guerreiro, M. D., Lourenço, V., e Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar*. 4<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Ministério da Educação

Hill, E. J., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., e Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility . *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. Doi: 10.1080/13668800802024678

INE (2012). *Estatísticas demográficas 2010*. Disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=136077007&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=136077007&PUBLICACOESmodo=2) [consultado em 03/03/2012]

INE (2011). *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, 2010*. Disponível em [http://www.portugal.gov.pt/media/365226/rel\\_igualdade\\_trabalho\\_2010.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/365226/rel_igualdade_trabalho_2010.pdf) [consultado em 01/05/2012]

Kossek, E., e Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior and human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.

Kossek, E., e Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.

Kossek, E., Lautsch, B., e Eaton, S. (2005). Flexibility enactment theory: Implications of flexibility type, control, and boundary management for work-family effectiveness. In Ellen E. Kossek e Susan J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp.243-262). New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização no trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.

Lewis, S. (1998). O sentido dos direitos a apoios para a conciliação entre trabalho e vida familiar. O caso do Reino Unido. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 27, 27-39.

Lewis, S., e Cooper, C. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), 289-305.

Lobel, S. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In Gary N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 429-452). Thousand Oaks, CA: Sage.

Maroy, C. (1997). A análise qualitativa de entrevistas. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P. Hiernaux, D. Ruquoy, P. Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp.117-156). Lisboa: Gradiva.

Neto, F., e Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ranson, G. (2001). Men at work: Change – or no change? – in the era of the ‘new father’. *Men and Masculinities*, 4(1), 3-26.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Guimarães da Costa, N., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável: Teoria e prática*. Lisboa: RH Editora.

Risman, B. J. (2004). Gender as a social structure: Theory wrestling with activism. *Gender & Society*, 18(4), 429-450.

Rodrigues, E., Barroso, M., e Caetano, A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: Factores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Lisboa: CIES.

Rothbard, N., Phillips, K., e Dumas, T. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals desires for segmentation. *Organization Science*, 16 (3), 243-258.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P. Hiernaux, D. Ruquoy, P. Saint-Georges, (Eds.) *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp.84-116) Lisboa: Gradiva.

Russel, H., O'Connell, P. J., e McGinnity, F. (2009) The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73-97.

Santos, G. (2007). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de doutoramento em Ciências Empresariais, ramo de organização e políticas empresariais. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Santos, G. (2008). Género, carreira e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. *e-cadernos ces*, 1, 92-114. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos>, [Consultado em 18/05/2011]

Santos, G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In Virgínia Ferreira (Org.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e circunstâncias* (pp.99-138). Lisboa: CITE.

Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: Uma análise centrada na relação ente o trabalho e a família*. Lisboa: RH Editora.

Strauss, A., e Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Swanberg, J. (2004). Illuminating gendered organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work and Family*, 7(1), 3-28.

Doi: 10.1080/1366880042000200271

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., e Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

Torres, A. C., Silva, F. V., Monteiro, T. L., Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres entre família e trabalho*. 2ª Edição, Lisboa: Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento.

Torres, A. C., Silva, F.V., (1998). Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 28, 9-65.

Warren, T., Fox, E., e Pascall, G. (2009). Innovative social policies: Implications for work-life balance among low-waged women in England. *Gender, Work and Organization*, 16, 126-150.

Williams, S., Alliger, G.M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37, 837-868.

## **–ANEXOS–**

Guião de Entrevista:

A) Diretores/ Gestores de Recursos Humanos

Data:

Questões Introdutórias

- Sexo:
- Idade:
- Estado Civil:
- Habilitações Académicas:
- N° de filhos:

Políticas de conciliação entre o trabalho e a família

- 1) Como gestor de recursos humanos, quais são as suas principais áreas de atuação nesta empresa?
- 2) E que políticas/práticas de GRH é que destacaria como mais relevantes para o sucesso da empresa? E porquê?
- 3) Atualmente fala-se muito na questão da responsabilidade social empresarial/corporativa. Esta é também uma preocupação vossa ou não?
- 4) E a empresa possui alguma política ou algum conjunto de práticas orientadas especificamente para a conciliação entre o trabalho e a família? [se não, perguntar porquê? Se sim, perguntar que tipo de políticas/práticas de conciliação existem?]
- 5) Na sua opinião, a implementação de políticas de conciliação tem sido importante para a empresa? [se sim, porquê?] [se não, perguntar também porquê ou que tipo de dificuldades têm existido na sua implementação?]
- 6) Quais são os objetivos que pretendem alcançar com a implementação dessas medidas?

- 7) E no futuro, pretendem introduzir algumas melhorias em termos da questão da conciliação do trabalho com a família? [Se sim, de que tipo. Se não, perguntar porquê.]

## B) Trabalhadores

Data:

### Questões Introdutórias

- Sexo:
- Idade:
- Estado Civil:
- Habilitações Acadêmicas:
- N° de filhos:

### Políticas de conciliação entre o trabalho e a família

- 1) Pode falar-me um pouco de como procura conciliar trabalho e família no seu dia-a-dia.
- 2) E quais são as maiores dificuldades que enfrenta nessa conciliação?
- 3) Sente que a sua empresa se preocupa com a questão da conciliação entre o trabalho e a família? E a sua chefia direta? [se sim, de que modo vê existir essa preocupação] [se não, perguntar porquê?]
- 4) Pensa que deve ser uma preocupação da empresa ou da chefia direta a questão da conciliação ou, pelo contrário, considera que isso é uma questão estritamente individual?
- 5) Que tipo de políticas ou práticas são implementadas pela empresa no sentido de ajudar o colaborador na conciliação?
- 6) Que medidas lhe parecem estar em falta?
- 7) E que medidas considera essenciais para a conciliação entre a sua vida pessoal e profissional?